

MESTRADO

MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE MARKETING

ARROW BUSINESS AND ARCHITECTURE

JIN JIN ZHANG

MAIO – 2020

MESTRADO

MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE MARKETING

ARROW BUSINESS AND ARCHITECTURE

JIN JIN ZHANG

ORIENTAÇÃO: PROFESSORA DOUTORA CRISTINA BAPTISTA

MAIO – 2020

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação de mestrado é o resultado de muitas horas de trabalho e, por isso, desejo exprimir os meus sinceros agradecimentos às pessoas que, de alguma forma, contribuíram para a concretização deste trabalho.

À Professora Doutora Cristina Baptista, minha orientadora, que me acompanhou durante todo este processo de desenvolvimento de TFM e sempre se mostrou disponível para esclarecer dúvidas, dar opiniões e apoiar as alterações neste trabalho.

Aos meus colegas e amigos, Sérgio e Beatriz, com quem tenho vindo a partilhar ideias e conhecimentos e que sempre se mostraram disponíveis em ouvir as minhas dúvidas, mas também as minhas vitórias, ao longo deste processo.

A todos aqueles que se dispuseram a ajudar-me na realização dos inquéritos, enquanto entrevistadores, em especial ao Diretor da *Arrow*, pela vossa ajuda indispensável na recolha dos dados.

Aos meus amigos, Jorge, Ana e João, obrigada por me terem dado sugestões e conselhos para melhorar a dissertação.

À minha família, avô, pai, mãe, irmã e irmão, em especial, que são os meus pilares essenciais. Ao longo de toda a minha vida académica, sempre me deram todo o apoio, força e carinho, sem os quais não teria conseguido alcançar o que conquistei. Inclusive, durante a elaboração do presente trabalho final de mestrado, o qual teria sido impossível de realizar sem o vosso apoio.

Ao meu namorado por ter caminhado ao meu lado, pela sua paciência, compreensão e ajuda prestada durante a elaboração da presente dissertação. Obrigada por sempre acreditares nas minhas capacidades e por todo o amor e dedicação nestes dois anos de mestrado.

Muito obrigada a todos!

RESUMO

Este trabalho de projeto tem como objetivo a elaboração de um plano de marketing para a empresa *ARROW BUSINESS AND ARCHITECTURE*, a primeira empresa cujo fundador é o primeiro arquiteto da origem chinesa. A *Arrow*, fundada em 2017, atua no setor da arquitetura e construção em Portugal e oferece serviços de arquitetura, construção e acompanhamento de obras.

A metodologia utilizada é de caráter descritivo com o objetivo de expor o mercado onde a empresa *Arrow* se insere. A estratégia de investigação selecionada foi o inquérito com base em questionários. Para além disso foram efetuadas entrevistas com colaboradores da *Arrow* e clientes. Com o objetivo de aferir a qualidade do serviço de arquitetura, construção e acompanhamento de obras na perspetiva da comunidade chinesa em Portugal, foi realizado o questionário online, adaptando o instrumento SERVPERF. Para recolha de dados primários sobre a empresa, foram efetuadas entrevistas semiestruturadas. Desta forma, o tipo de estudo adotado foi o método misto.

Ao longo deste estudo será possível identificar os pontos fortes e fracos da empresa e, consequentemente, as possíveis áreas a melhorar. O que torna possível o alcance dos objetivos: melhorar o serviço oferecido; melhorar a área de comunicação; obter maiores níveis de satisfação de clientes; aumento do negócio.

Palavras-Chave: Perfil da origem chinesa em Portugal, Imobiliário, Plano de Marketing, Marketing de Serviços; *Arrow*.

ABSTRACT

This project aims to develop a marketing plan for ARROW BUSINESS AND ARCHITECTURE, the first company whose founder is an architect of Chinese origin. Arrow, founded in 2017, operates in the architecture and construction sector in Portugal and offers architectural, construction and construction monitoring services.

The methodology used is descriptive in order to expose the market where the Arrow company operates. The research strategy selected was the survey strategy which was conducted using questionnaires. Moreover, interviews were conducted with the company's employees and clients. In order to assess the quality of the architecture, construction and construction monitoring services from the perspective of the Chinese community in Portugal, an online questionnaire with an adapted SERVPERF instrument was carried out. To collect primary data about the company, semi-structured interviews were conducted. Therefore, the type of study adopted was a mixed method.

Throughout this study it will be possible to identify the strengths and weaknesses of the company and, consequently, the possible areas for improvement. What makes it possible to achieve the objectives: to improve the service offered; improve the communication area; obtain higher levels of customer satisfaction; business growth.

Keywords: Profile of Chinese origin in Portugal; Real Estate; Marketing Plan; Service Marketing; Arrow.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	I
RESUMO	II
ABSTRACT	III
ÍNDICE.....	IV
ÍNDICE DE TABELAS.....	V
ÍNDICE DE GRÁFICOS	V
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DA LITERATURA	3
2.1. Plano de Marketing.....	3
2.2. Estruturas de Plano de Marketing.....	4
2.3. Marketing de Serviços	5
2.3.1. Qualidade do Serviço: Modelo SERVPERF	7
2.4. Marketing de Serviços de Arquitetura	9
3. QUADRO DE REFERÊNCIA	10
4. METODOLOGIA	11
4.1. Objetivo e Tipo de Estudo	11
4.2. Amostragem e Método de Recolha de Dados.....	12
5. PLANO DE MARKETING DA ARROW BUSINESS PARA 2021	14
5.1. Missão e Valores	14
5.2. Auditoria de Marketing	14
5.2.1. Análise Externa	14
5.2.2. Análise Interna	22
5.3. Prognóstico de Marketing Operacional.....	24
5.3.1. Análise SWOT	24
5.3.2. Segmentação, Targeting e Posicionamento	25
5.4. Pressupostos.....	26
5.5. Definição de Objetivo de Estratégias Genéricas de Marketing.....	27
5.5.1. Objetivos de Marketing	27
5.5.2. Estratégias de Marketing	27
5.6. Táticas de Marketing Mix	27
5.7. Planeamento, Implementação e Controlo	30
5.7.1. Planeamento e Calendarização	30
5.7.2. Implementação e Controlo	32
5.7.3. Orçamento	32
6. CONCLUSÃO.....	33
ANEXOS	38
ANEXO 1 – Guiões de entrevista	38
ANEXO 2 – Questionário	41
ANEXO 3 – População Estrangeira com estatuto legal de residente em Portugal-China	44
ANEXO 4 – Resultados do questionário	45

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I: As diferenças entre bens e serviços	6
Tabela II: Quadro de referência	11
Tabela III: Concorrente principal	19
Tabela IV: Média e desvio-padrão por dimensão	21
Tabela V: Média e desvio-padrão da rapidez de entrega e comunicação em mandarim	21
Tabela VI: Média e desvio-padrão dos serviços prestados pela <i>Arrow</i>	22
Tabela VII: Análise SWOT	25
Tabela VIII: Táticas de Marketing- <i>mix</i>	28
Tabela IX: Calendarização	30
Tabela X: Orçamento 2021	33

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Resultado inquérito da importância da rapidez de entrega e comunicação .	21
Gráfico 2: Resultado inquérito da satisfação dos serviços prestados pela <i>Arrow</i>	22

1. INTRODUÇÃO

O presente Trabalho Final de Mestrado consiste na elaboração de um plano de marketing na área da arquitetura e construção para a *ARROW BUSINESS AND ARCHITECTURE* (denominada *Arrow* neste trabalho de projeto), a primeira empresa cujo fundador é o primeiro arquiteto de origem chinesa em Portugal.

De acordo com McDonald (2007), o plano de marketing é a aplicação planeada dos recursos de marketing para atingir os objetivos de marketing. Westwood (2006) define que o plano de marketing é um termo usado para o complexo processo de determinar e monitorizar recursos com o objetivo de alcançar os objetivos de marketing, auxiliando a empresa a atingir com sucesso os seus objetivos corporativos no mercado. O plano de marketing é uma introdução essencial para o plano de negócios e deve identificar as oportunidades de negócio mais promissoras para a empresa e descreve como penetrar, capturar e manter posições em mercados identificados. É uma ferramenta de comunicação combinando todos os elementos do marketing mix no coordenado plano de ação e indica quem fará o quê, quando, onde e como alcançar seus fins (Westwood, 2006).

A *Arrow* é uma empresa dinâmica fundada na cidade de Lisboa em 2017. Atualmente a *Arrow* está em fase de crescimento e desenvolvimento, sendo o grupo de clientes da *Arrow* principalmente de nacionalidade chinesa. Para satisfazer a procura de clientes a *Arrow* oferece serviços de arquitetura, construção e acompanhamento de obras. Os projetos incluem moradias, alojamento local, restaurantes, instituição de serviços, etc.

Em Portugal, existe uma procura enorme por parte dos chineses que residem ou procuram residência em Portugal. Para além dos atuais clientes da empresa, existem muitos chineses que estão a preparar os pedidos de Autorizações de Residência, traduzindo-se numa procura enorme na área de arquitetura e construção em Portugal. Devido à iniciativa “Uma Faixa Uma Rota da República Popular da China” e em contexto de tendência da cultura e economia global, cada vez mais investidores chineses preferem fazer investimento ou desenvolver negócios no exterior. No entanto, devido à pandemia do *COVID-19*, neste ano já se verifica um decréscimo no investimento chinês no exterior.

No ano de 2012 foi lançado o programa ARI (Autorização de Residência para Atividade de Investimento) em Portugal, mais conhecido por *Golden Visa*, sendo definido: “o programa de cidadania é por investimento ou residência por investimento mais atrativo da Europa e com ele é possível morar em Portugal, e posteriormente conseguir a cidadania portuguesa”. É hoje o programa de residência por investimento mais bem-sucedido da

Europa (Global Citizen Solutions, 2020). Assim, Portugal é um país de investimento preferido a nível global. Além de possuir uma política e ambiente de investimento favoráveis, Portugal foi o grande vencedor dos *World Travel Awards* – edição Europa, prémios equiparados aos ‘óscars’ do turismo, que se torna um destino turístico cada vez mais procurado pelas praias, o ambiente seguro, a gastronomia, e especialmente, o acolhimento feito pelos portugueses.

O regime de *Golden Visa* de Portugal traz oportunidades no setor mobiliário e na área de construção e arquitetura. O sector imobiliário português traduz-se em investimentos apelativos, relativamente baratos, com um maior acesso ao crédito e com um retorno aliciante. De acordo com os dados do SEF, foram atribuídos 7.810 vistos *Golden* para a compra de imóveis, sendo este o principal caminho usado pelos investidores. O valor de investimento total na aquisição de bens imóveis é até quatro mil e quinhentos milhões de euros. Devidos aos benefícios e uma vez que o processo para obter os vistos *Golden* é rápido, muitos investidores chineses são atraídos pela natureza deste investimento. Do montante total captado, o investimento oriundo da China representou mais de metade, num total de 4.484 ARI atribuídos (Serviço de Estrangeiros e Fronteiras, 2020).

Depois do investimento feito, o pedido da *Golden Visa* Portugal pode ser apresentado. É necessário considerar e entender os seguintes aspetos: o mercado imobiliário português; a pesquisa e seleção de propriedades; os tipos de investimentos; a reforma de propriedades; o processo de compra de um imóvel; o que procurar; como economizar em impostos; área de Reabilitação Urbana (ARU); impostos para renda de curto prazo. No entanto para além da falta de conhecimento profissional e falta de conhecimento sobre a lei e política local, a maior dificuldade traduz-se nos obstáculos de comunicação entre portugueses e mandarim. Além disso, 2020 é um ano diferente. Segundo dados do Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (SEF), em fevereiro de 2020, foram atribuídas apenas oito autorizações de residência a chineses em Portugal, menos de metade do número observado no mês anterior. O abrandamento do investimento chinês poderá ser explicado pela pandemia do *COVID-19*, que continua a espalhar-se um pouco ao nível mundial, mas também pelas novas regras do Governo, que encerrou a concessão do visto para Lisboa e Porto. Deste modo, torna-se importante a criação de um plano que possibilite a concretização dos objetivos corporativos para a *Arrow*, bem como identificar oportunidades na área de arquitetura e construção do mercado chinês em Portugal. Perante o cenário apresentado, o objetivo geral deste plano é o desenvolvimento do Plano de Marketing para 2021 para

a empresa *ARROW BUSINESS AND ARCHITECTURE*. Com este objetivo geral, formulam-se os seguintes objetivos específicos, baseados nas componentes fundamentais de um Plano de Marketing:

- Efetuar a análise da situação atual da empresa *ARROW BUSINESS AND ARCHITECTURE*;
- Aferir a qualidade de serviço da *ARROW BUSINESS AND ARCHITECTURE* na percepção dos clientes;
- Determinar os objetivos e estratégias genéricas de Marketing da *ARROW BUSINESS AND ARCHITECTURE* de janeiro a dezembro de 2021;
- Delinear táticas de Marketing Mix apropriadas à *ARROW BUSINESS AND ARCHITECTURE* e, assim, atingir os objetivos definidos.

O presente Trabalho Final de Mestrado divide-se em seis capítulos. Após a esta parte introdutória (Capítulo 1) segue-se o Capítulo 2 onde se apresenta a revisão de literatura, com enfoque nas principais temáticas do projeto, nomeadamente: Planeamento de Marketing; Marketing de Serviços; Qualidade de Serviço; e Marketing de Serviços de Arquitetura. Os conceitos abordados anteriormente servem de base ao plano de marketing proposto e serão também utilizados na elaboração do quadro de referência orientador deste plano (Capítulo 3). No Capítulo 4 é apresentado o planeamento da metodologia a utilizar para a elaboração deste projeto. Depois, a partir do Capítulo 5 executa-se o desenvolvimento empírico deste projeto, o plano de marketing para empresa *Arrow*, seguido das conclusões (Capítulo 6).

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Plano de Marketing

Marketing é um conceito bastante amplo. De acordo com a definição da *American Marketing Association (AMA)*, o marketing define-se como a atividade, o conjunto de instituições e os processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral (Gregory & William, 2009). Esta definição mostra a abrangência do conceito de marketing, o qual não se traduz apenas em vendas nem em divulgação. O conceito de marketing nos tempos de hoje não é uma simples transação comercial, é um processo muito mais complexo. Conhecer os desejos e necessidades dos seus clientes e adaptar-se ao mercado onde atuam e apesar de contribuir monetariamente para os objetivos da empresa e tentar a fazer parte das vidas das pessoas estabelecendo uma relação emocional entre elas e a marca.

O plano de marketing é utilizado para descrever os métodos de aplicação de recursos de marketing para o efeito de alcançar os objetivos de marketing (McDonald, 2008). Westwood (2013), afirma que o plano de marketing é um termo usado para o complexo processo de determinar e monitorizar recursos para atingir os objetivos de marketing, ajudando a empresa a atingir com sucesso no mercado e os seus objetivos corporativos. Para McDonald (2008), a definição do plano de marketing é muito parecida com a definição de Westwood (2013), ambos defendem que o plano de marketing significa aplicações planeadas dos recursos de marketing para atingir os objetivos e como alcançá-los. Os recursos e os objetivos variam de empresa para empresa e também mudará com o tempo. O plano de marketing deve ser usado para segmentar mercados, identificar posição de mercado, prever tamanho do mercado e planejar a participação viável de mercado em cada segmento de mercado.

A estratégia de uma organização, de uma empresa produz efeitos concretos na atividade dos seus mercados, junto dos seus clientes, satisfazendo-os, encantando-os, fidelizando-os. O plano de marketing deve ser o suporte e o instrumento fundamental (Nunes & Cavique, 2008). O plano de marketing é o instrumento de gestão que deve ser regularmente utilizado e atualizado. Através de pôr a estratégia em ação, por meio de analisar o mercado, adaptando-se às suas constantes mudanças e identificando tendências, pode-se definir resultados a serem alcançados e formular ações para atingir competitividade.

2.2. Estruturas de Plano de Marketing

Segundo Westwood (2006), o planeamento de marketing é dividido em: 1) Sumário executivo; 2) Análise da situação; 3) Objetivos de marketing; 4) Estratégias de marketing; 5) Definir programas; 6) Avaliar e calcular os lucros e perdas; 7) Estabelecer orçamentos; 8) Executar, controlar e avaliar o plano.

Segundo McDonald (2007), a estrutura do planeamento de marketing inclui: 1) Missão e objetivos corporativos; 2) Auditoria de marketing; 3) Pressupostos 4) Estratégias de marketing; 5) Programa de implementação; 6) Orçamento; 7) Atualizar e controlar. McDonald (2007) é o autor que mais esquematiza a sua estrutura do plano de marketing e divide o plano por fases ou pontos principais.

A Proposta de Kotler e Armstrong (2012) é semelhante à de McDonald (2007), apresentando uma estrutura específica e bastante completa de um plano de marketing: 1) Sumário executivo; 2) Análise da situação; 3) Identificar e analisar oportunidades e

ameaças; 4) Objetivos e questões; 5) Estratégia de marketing; 6) Programas de implementação; 6) Orçamentos; 7) Controlos.

Como o mercado está em constante mudança, o planeamento de marketing deve ser contínuo. Para orientar a elaboração deste projeto, foram revistos autores e os modelos adotados por eles para a execução do planeamento de marketing. São estas estruturas que vão servir de base à elaboração de um Quadro de Referência orientador do presente Trabalho Final de Mestrado.

2.3. Marketing de Serviços

Kotler e Armstrong (2012), referem-se aos serviços como uma forma de produto que consiste em atividades, benefícios ou oferta de satisfação, disponíveis para venda, ou qualquer ato ou desempenho essencialmente intangíveis, a execução do serviço não resultam na posse de nenhum bem e pode estar ou não ligada a um produto concreto. Em contexto de desenvolvimentos das economias, as suas atividades têm uma proporção cada vez maior que se concentra na produção de serviços e muitas ofertas ao mercado consistem em um mix variável de bens e serviços (Kotler, 2000). Grönroos (2000) define os serviços como atividades que normalmente ocorrem na interação entre o cliente e os recursos da entidade prestadora do serviço, destinados a fornecer soluções para os problemas dos clientes. Lovelock (2001) apresenta uma definição que serviço são atividades económicas que criam valor e fornecem benefícios para cliente em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no ou em nome do destinatário do serviço.

De acordo com McDonald e Payne (2006), os serviços têm características únicas que os diferenciam de bens ou produtos manufaturados. São quatro os atributos que representam os desafios para este setor, sendo que saber avaliar estes pontos possibilita entender de forma mais ampla a indústria dos serviços. Os quatro atributos atribuídos aos serviços são a intangibilidade, a heterogeneidade, a inseparabilidade e a perecibilidade e apresentam um conjunto de características específicas:

- Intangibilidade: serviços são em grande parte abstratos e intangíveis;
- Heterogeneidade: os serviços não são padrão e são altamente variáveis;
- Inseparabilidade: os serviços são normalmente produzidos e consumidos no mesmo tempo, com a participação do cliente no processo;
- Perecibilidade: não é possível armazenar serviços no inventário.

O marketing de serviços é focado na existência de um conjunto de características como a intangibilidade, inseparabilidade do momento de consumo, heterogeneidade e perecibilidade. Intangibilidade podia ser a característica mais marcante e com maior dificuldade na gestão, o risco percebido pelo comprador de serviços é muito maior em comparação com pelo comprador de produtos. Todos os serviços possuem ao menos uma dessas características de forma mais marcante, através de identificar esse ponto crítico o gerente atua para minimizar os seus impactos nos resultados da empresa.

Howells et al. (2004) relevam que os serviços podem ser classificados em quatro diferentes tipos: 1) serviços envolvidos sobretudo com produtos, como transporte e logística; 2) serviços relativos com informação, como os *call centres* ou o uso de alguns serviços de informação, como *Global Position Sensoriament* — GPS, por exemplo; 3) serviços envolvidos em conhecimento, como nas áreas de educação; e 4) os serviços relativos com pessoas, tais como cuidados com a saúde ou os chamados *home comforts* (hotéis, salões de beleza, clínicas de estética etc).

Um produto pode ser tocado, sentido e visto, ao passo que um serviço é um ato, um conceito, um desempenho. O produto ou oferta conseguirá sucesso se fornecer valor e satisfação ao comprador-alvo. O comprador prefere uma oferta com o mais valor. No entanto, qualidade e substância de um serviço não é algo simples para ser avaliado, podendo variar de produtor para produtor, de cliente para cliente e de dia para dia (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1985), ao passo que a qualidade dos produtos é relativamente fácil de ser medidas objetivamente de acordo com indicadores. As diferenças básicas existentes entre bens e serviços, segundo Grönroos (2000), estão resumidas na tabela I.

Tabela I: As diferenças entre bens e serviços

Bens	Serviços
Tangíveis	Intangíveis
Homogêneos	Heterogêneos
Produção e distribuição separada do consumo	Produção, distribuição e consumo simultâneos
Uma coisa	Uma atividade, ato ou desempenho
Valor produzido numa fábrica	Valor produzido nas interações entre vendedor e comprador
Normalmente clientes não participam no processo de produção	Clientes fazem parte do processo de produção

Podem ser armazenados	Há uma ausência de <i>stock</i>
Podem transferir propriedade	Não existe transferência de propriedade

Fonte: Grönroos

Marketing *mix* que é definido como o conjunto de ferramentas que a empresa utiliza para atingir os seus objetivos de marketing no mercado-alvo (Kolter & Armstrong, 2012). Para efeitos de alcançar vantagens competitivas sobre os concorrentes no setor de serviços e proporcionar e manter o nível desejado de satisfação do mercado-alvo, é preciso determinar as estratégias. O *mix* de serviços é composto por recursos, instrumentos e técnicas controláveis que podem ser utilizados para estabelecer estratégias. No caso do marketing *mix* de serviços os componentes estendem-se a 7. Para além dos 4 p's do marketing (produto, distribuição, preço e comunicação), existem mais três p's, que são as evidências físicas, as pessoas e os processos. O principal trabalho do gestor de marketing é desenvolver a combinação correta dos Ps. O conjunto destes Ps vai se alterando e se ajustando a cada uma dessas situações para que clientes e empresas possam se beneficiar.

Relativamente à decisão inicial do cliente de comprar um serviço, o nível de satisfação de clientes ou as suas decisões de recompra, os três novos componentes (pessoas, evidência física e processo) são essenciais, também incluindo outros componentes de marketing tradicional, e qualquer um deles, ou mesmo todos têm grande influência (Zeitham & Bitner, 2003).

2.3.1. Qualidade do Serviço: Modelo SERVPERF

Os conceitos da qualidade foram iniciados e introduzidos no Japão, pelo estatístico W. E. Deming, conhecido como o verdadeiro precursor do movimento de qualidade em nível mundial, logo após a segunda guerra mundial foi convidado pela *Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE)* (Cardoso & Batista, 2017). Deming afirma que a qualidade consiste na capacidade de satisfazer desejos. Segundo a *ISO (International Standardization Organization)*, a qualidade é a adequação e conformidade consistente com os requisitos ou expectativas que a própria norma e os clientes estabelecem, principalmente é para a qualidade durante o processo de fabricação.

A qualidade corresponde à percepção do consumidor sobre o nível em que suas expectativas são atendidas e afirma que o conceito de qualidade como conformidade com os requisitos (Crosby 1988). Ishikawa (1993), vê a qualidade num sentido mais amplo, incluindo a qualidade da gestão, onde uma organização pode produzir com sua tecnologia e capacidade atuais e que atenderá às expectativas dos consumidores.

Atualmente, o êxito de qualquer empresa de serviços depende da sua qualidade de serviço. As empresas atribuem um lugar de destaque à qualidade e à satisfação máxima dos requisitos dos seus clientes em contextos de mercados competitivos e com clientes com o grau de exigência cada vez maior. Cota (2006) reforça a qualidade do serviço como uma das principais formas de uma empresa se diferenciar dos seus concorrentes e obter vantagem competitiva. Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) defendem que a qualidade é reconhecida sob a forma de uma atitude e que decorre da uma avaliação contínua, ao passo que a satisfação é identificada como uma medida de curto prazo em relação a uma específica de transação. Estes autores também demonstram que, uma qualidade de serviço superior resulta numa intenção de comportamento favorável. Bitner (1990) e Bolton e Drew (1991) expõem conceitos semelhantes aos citados anteriormente, afirmando que a satisfação é um antecedente da qualidade de serviço. Uma qualidade de serviço superior, além de ser um determinante crítico de competitividade, é uma chave para aumentar o lucro e tem um impacto positivo na retenção dos clientes, na sua lealdade e nas intenções de repetição de compra dos atuais e potenciais clientes. Grönroos (1994) refere que as características dos serviços servem para determinar a qualidade de serviço e fazem com que os clientes avaliem qualidade dos serviços.

Para mensurar a qualidade de serviço percebida pode ser utilizado o modelo *SERVPERF* para facilitar a operacionalização dos objetivos. A ferramenta *SERVPERF* consiste no desenvolvimento de uma escala baseada apenas nas percepções de desempenho real da entidade prestadora do serviço para medir e avaliar qualidade do serviço. As expectativas têm um impacto essencial nas percepções dos clientes. No entanto, não é apropriado medir a qualidade dos serviços de acordo com a diferença entre as percepções e as expectativas (Cronin & Taylor, 1994). Os instrumentos *SERVPERF* e *SERVQUAL* não são contrários, aliás o modelo *SERVPERF* foi desenvolvido com base de o modelo *SERVQUAL*.

O modelo *SERVQUAL*, proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), para medir a satisfação do cliente em relação a diferentes aspetos da qualidade do serviço de uma empresa e para facilitar a compreensão das expectativas e percepções dos clientes, foi definido através de cinco dimensões subdivididas em 22 itens, incluindo 3 originais: tangíveis (*tangibles*) com 4 itens, fiabilidade (*reliability*) com 5 itens, capacidade de resposta (*responsiveness*) com 4 itens; e duas dimensões combinadas: garantia (*assurance*) com 4 itens e empatia (*empathy*) com 5 itens.

A dimensão Tangibilidade mede a qualidade dos recursos físicos necessários para a prestação do serviço (aparência física das instalações, equipamentos, materiais de comunicação e pessoas para a prestação do serviço).

A dimensão Confiabilidade avalia a capacidade de uma empresa em realizar o serviço de maneira confiável sem erros ou alterações, de acordo com o que foi prometido para o cliente, sendo a mais importante na prestação de um serviço.

A dimensão Capacidade de resposta avalia se uma empresa consegue prestar os seus serviços de forma correta e imediata e qual a sua disposição em solucionar as dúvidas do cliente e em satisfazer o cliente.

A dimensão Segurança corresponde à competência da empresa em transmitir confiança e confidencialidade aos clientes (cortesia, respeito ao cliente, competência do colaborador no conhecimento do serviço).

A dimensão Empatia mede o quanto o atendimento ao cliente pode ser personalizado e individualizado às suas necessidades e sensibilidade e esforço na compreensão das necessidades dos clientes (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988).

Os 22 itens relacionados com as percepções referidos na ferramenta *SERVQUAL* foram retirados diretamente na escala *SERVPERF*. Além de apresentar uma maior fiabilidade, o instrumento *SERVPERF* possui um menor número de questões, o que faz com que o entrevistado demore menos tempo a responder às perguntas, contribuindo para uma melhor medição da qualidade do serviço. No presente trabalho, será aplicado o modelo *SERVPERF* para medir o desempenho em relação.

2.4. Marketing de Serviços de Arquitetura

Marketing na área de arquitetura é essencial, não sendo apenas o que os arquitetos normalmente consideram como uma atividade de promoção e de transação. Os profissionais de marketing podem ajudar as empresas de arquitetura a definir um posicionamento correto no mercado e desempenham um papel importante na identificação de potenciais clientes (Smyth & Kioussi, 2011). As pessoas não dão importância ao serviço de arquitetura, não conhecem bem em que serviços de arquitetura consiste e também não têm uma consciência de importância na vida. O mercado de arquitetura é altamente competitivo e os sistemas de informação são geralmente informais e dependem de contatos pessoais e conhecidos, o que torna os arquitetos vulneráveis nesta dinâmica e variável ambiente. As forças externas como concorrentes, clientes, fornecedores e indústria da construção dão grande influência imprevisível às empresas de

arquitetura, as quais devem estar preparadas para identificar e antecipar oportunidades e tendências.

Segundo Smyth e Kioussi (2011), através das interações com a empresa, a qualidade percebida pelo cliente afetará a imagem e a reputação da marca. Além disso, a qualidade percebida pelos clientes tem um impacto importante na manutenção de relacionamentos e na obtenção de novos clientes (Smith & Offodile, 2011). Nas empresas de serviços de arquitetura, a comunicação fundamental é o *word-of-mouth* ou as referências dos seus clientes (Kolleeny & Linn, 2002). A maioria dos clientes de serviços de arquitetura não tem muito conhecimento sobre arquitetura e construção. Os projetos arquitetônicos são de facto processos de cocriação de valor, ou seja, os clientes participam no processo e influenciam ativamente na determinação da solução final. Com o objetivo de obter as informações necessárias e ser ativo no desenvolvimento do projeto, é necessário manter um contato direto com o arquiteto (Kolleeny & Linn, 2002). Entretanto, os arquitetos e outros profissionais interagem diretamente com os clientes e, portanto, a empresa deve ser orientada ao cliente para fornecer um serviço de excelência e satisfazê-los.

Diferentes clientes têm diferentes objetivos, necessidades e processos de geração de valor e, portanto, é importante estabelecer relacionamentos íntimos e confiáveis com os clientes para melhor entender os seus processos de criação de valor. Assim, as empresas de arquitetura têm de prestar atenção aos pontos supracitados (Grönroos, 2000). Além disso, é necessário perceber a importância deste grau de personalização, padronização, diferenciação, especialização e diversificação em serviços de arquitetura e como essas estratégias trazem vantagens competitivas para a empresa (McDonald & Madhavaram, 2007). Os resultados que a implementação oferece à empresa de arquitetura não são imediatos e as estratégias de marketing são normalmente definidas a longo prazo (Kolleeny & Linn, 2002). Este facto tem de ser levado em conta.

3. QUADRO DE REFERÊNCIA

Com base na revisão da literatura e no propósito deste trabalho, apresenta-se o quadro de referência com estruturas propostas por alguns autores que melhor se adaptam ao âmbito deste projeto (Tabela II). As estruturas de McDonald (2007), Wood (2007) e Kotler e Armstrong (2012) servem de suporte fundamental para o desenvolvimento do Plano de Marketing. Adicionalmente, para aferir a qualidade de serviço é selecionado o estudo de Cronin e Taylor (1994) e o seu instrumento de SERVPERF. Os estudos revistos de Kolleeny e Lin (2002), Smyth e Kioussi (2011) e McDonald e Madhavaram (2007)

também são selecionados, dado a sua relevância no âmbito do desenvolvimento do marketing-mix dos serviços de arquitetura.

Tabela II: Quadro de referência

Estrutura para o Plano de Marketing	Autores
Missão e valores	Wood (2007) McDonald (2007)
Análise da situação atual	McDonald (2007)
• Análise interna (recursos humanos e fornecedores)	Wood (2007)
• Análise externa (análise PEST, análise da concorrência e análise de clientes)	Cronin e Taylor (1994)
Análise SWOT (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças)	McDonald (2007); Kotler e Armstrong (2012); Wood (2007)
Segmentação, targeting e posicionamento	Wood (2007)
Pressupostos	McDonald (2007)
Objetivos da estratégia de marketing	McDonald (2007)
• Objetivos de marketing	Kotler e Armstrong (2012)
• Estratégias de marketing genéricas	Wood (2007)
Marketing <i>Mix</i> dos serviços de arquitetura	McDonald (2007)
• Serviço e qualidade de serviço (modelo <i>SERVPERF</i>)	Cronin e Taylor (1994) Smyth e Kioussi (2011)
• Produto, preço, distribuição, comunicação, pessoas, processos e evidências físicas	Kolleeny e Lin (2002) McDonald e Madhavaram (2007)
Implementação e controlo	McDonald (2007)
• Cronograma e orçamento	Kotler e Armstrong (2012)
• Controlo	

Fonte: Elaboração própria.

4. METODOLOGIA

4.1. *Objetivo e Tipo de Estudo*

A elaboração deste projeto consiste numa pesquisa descritiva. Segundo Saunders, Lewis e Thornhill (2009), a pesquisa descritiva tem como objetivo uma melhor compreensão do fenómeno sobre o qual se pretende recolher dados. Neste sentido, utilizou-se uma abordagem descritiva para expor o mercado onde a empresa *Arrow* se insere.

Uma estratégia de investigação corresponde a um plano de como o investigador irá responder à sua questão de pesquisa. Neste estudo, a estratégia de investigação selecionada foi o inquérito (realizado através de entrevistas e questionário). Tendo em conta a situação atual do *COVID-19*, utilizaram-se entrevistas *online* não presenciais ao Diretor, colaboradores e clientes da *Arrow* para recolha de dados primários. Além disso,

utilizou-se um questionário *online* adaptado ao instrumento *SERVPERF* com o objetivo de aferir a qualidade do serviço de arquitetura, construção e acompanhamento de obras na perspectiva da comunidade chinesa em Portugal. Desta forma, o tipo de estudo adotado foi o método misto (qualitativo e quantitativo). Segundo Saunders et al. (2009), comparativamente a um tipo de estudo qualitativo ou quantitativo mono-método, o uso de um *design* de métodos mistos poderá ser menos demorado no tempo e mais prático, para além de fornecer uma resposta mais rica e abrangente à questão de investigação.

Relativamente ao horizonte temporal do estudo, foi aplicado o *cross-sectional*. Segundo Saunders et al. (2009), *cross-sectional* não significa estudar a mudança ou o desenvolvimento no objeto de estudo, pelo contrário, é analisar um fenómeno particular num determinado momento. Neste caso, analisou-se a situação atual da empresa em 2020 e planeou-se e delinhou-se o Plano de Marketing para 2021.

4.2. Amostragem e Método de Recolha de Dados

Para a realização deste estudo foi escolhido o estudo método misto. Desta forma, a amostragem é não probabilística por conveniência, visto que não se utilizaram procedimentos aleatórios e os membros da amostra foram selecionados pelo entrevistador.

No que diz respeito ao método qualitativo, foi utilizado um guião como estrutura base das entrevistas com o objetivo de recolher dados primários através das entrevistas semiestruturadas com o Diretor, os colaboradores e os clientes da *Arrow* (Anexo 1 – Guiões de entrevista). Inicialmente, foram conduzidas duas entrevistas informais, em janeiro de 2020, com o Diretor da *Arrow* para entender as características genéricas da empresa e os desafios subjacentes. Para além destas, foram realizadas cinco entrevistas gravadas seguindo os guiões como estrutura base das entrevistas, com o Diretor, dois colaboradores (técnicos de arquitetura, um dos quais é também responsável pela parte do trabalho de Marketing e Comunicação) e dois clientes (a reitora da escola chinesa (qual escola?) e a dona do restaurante *Kapitan Ramen*) selecionados pelo Diretor da *Arrow*. Todos são portadores de informações relevantes para a auditoria de marketing. Considerando os obstáculos na comunicação, foram realizadas entrevistas em mandarim com clientes chineses e foi feita a tradução para português. De acordo com Saunders et al. (2009), as entrevistas semiestruturadas não padronizadas permitem um diálogo fluido e descontraído com os participantes. Apesar da falta de rigidez, o número de questões a serem respondidas é grande, as perguntas são complexas ou abertas e a ordem de questões pode ser alterada livremente. Assim, mais informações e detalhes podem ser recolhidos

dos entrevistados. No entanto, os entrevistadores devem prestar atenção às informações, as quais estão efetivamente relacionadas com os aspetos pesquisados. Todos estes princípios foram adotados ao longo das entrevistas realizadas.

Relativamente ao método quantitativo, o inquérito por questionário (Anexo 2) foi desenvolvido com recurso à plataforma *Qualtrics*, tendo sido adaptado ao contexto da área da arquitetura e construção para aferir a qualidade de serviço de arquitetura, construção e acompanhamento de obras na perspetiva da comunidade chinesa em Portugal. Inicialmente, foi pesquisado o perfil dos inquiridos. A qualidade do serviço foi medida com base nos 22 itens do modelo *SERVPERF* de Cronin e Taylor (1994). Os 22 itens dividem-se em cinco dimensões propostas pelos autores: Tangíveis (item 1 a 4), fiabilidade (5 a 9), responsabilidade (10 a 13), garantia (14 a 17) e empatia (18 a 22). As questões relativas à qualidade do serviço correspondem a uma escala de tipo *Likert* de 7 pontos, sendo 1 – Discordo Totalmente e 7 – Concordo Totalmente. Neste contexto, também foram adicionadas duas questões genéricas acerca da rapidez de entrega e comunicação de acordo com a necessidade de adaptação à realidade da cultura chinesa (1 Sem qualquer importância e 5 Extremamente importante). No final, após uma pergunta filtro para selecionar aqueles que tenham trabalhado previamente com a *Arrow*, fez-se uma última pergunta sobre o nível de satisfação dos clientes com os serviços prestados pela *Arrow* (1 Extremamente insatisfeito e 7 Extremamente satisfeito).

Devido à amostra da população do estudo ser chinesa e tendo em conta os obstáculos de comunicação, o questionário foi feito em português e em mandarim. Depois de ter sido efetuado o pré-teste do questionário a uma amostra de conveniência de 2 pessoas, procedeu-se à recolha de dados, a qual teve início no dia 19 de abril de 2020 e terminou no dia 29 de abril de 2020. O questionário foi partilhado através da rede social *Wechat* – utilizada popularmente pela comunidade chinesa em Portugal, para solicitar a colaboração no inquérito.

Obteve-se um total de 48 respostas. Todavia, para efeitos de análise estatística apenas foram consideradas válidas 35 respostas. Destes 35 inquiridos, 45,71 % já necessitaram de serviços na área da arquitetura e construção em Portugal e 54,29 % ainda não necessitaram. No que diz respeito à análise qualitativa, os dados recolhidos foram tratados através de análise interpretativa das entrevistas que são transcritas, sem recurso a *software*. Quanto à análise quantitativa foi conduzida uma análise descritiva.

5. PLANO DE MARKETING DA ARROW BUSINESS PARA 2021

5.1. Missão e Valores

A missão da Arrow é: *"Passionate in providing essential designs and solutions for any architecture, construction or real estate project. Just like in Lisbon, in the studio we feel at home. And so, we like to think that we grow side by side, with the city"*.

A Arrow assume como valores o profissionalismo, o personalismo e a diminuição dos problemas dos clientes, na comunicação com os espaços que os rodeiam.

5.2. Auditoria de Marketing

5.2.1. Análise Externa

Análise Macro – PEST

Ambiente Político-legal

Devido às baixas taxas de juros, aos fenómenos de migração e aos incentivos fiscais, o investimento imobiliário em toda a Europa, nos últimos anos, tem aumentado. Neste contexto, Portugal atraiu a atenção dos investidores, pelas condições suas favoráveis, face ao que acontece na restante Europa. Principalmente, em relação à sua situação de estabilidade legislativa e fiscal.

Em 2015, a Estratégia Cidades Sustentáveis 2020, recomendava operações integradas de regeneração e revitalização de áreas urbanas. No fim, a Estratégia Nacional para a Habitação, definida em 2015 para o período de 2015-2031, destacava a importância da regeneração e reabilitação dos centros urbanos e a dinamização do mercado de arrendamento urbano, além disso, apontava que a necessidade de um novo modelo de financiamento que garantisse a sua sustentabilidade (Ministério do ambiente, ordenamento do território e energia, 2015). Atualmente na proposta de Orçamento do Estado para 2020, embora a maioria das medidas que estão a ser discutidas tragam estabilidade política, essas diretivas vieram a agravar a carga fiscal sobre o imobiliário e setores relevantes (XXII Governo constitucional, 2019). No entanto, durante a próxima década, estarão efetivamente no centro da discussão, em virtude dos benefícios que trazem a todas as partes dos diferentes setores da sociedade.

Ambiente Económico

Nos últimos anos o mercado imobiliário e os setores relevantes portugueses mantiveram um dinamismo elevado, o que tem tido um impacto positivo no sistema bancário português. Os bancos reduziram o número de imóveis, que detinham em carteira

e o volume dos créditos concedidos, não produtivos garantidos por imóveis (em inglês, *non-performing loan* ou NPL) em resultado de o aumento da procura por não residentes, sobretudo imóveis comerciais. Neste contexto, o aumento dos preços dos bens imobiliários também tem um efeito direto sobre os rácios entre o valor dos empréstimos e o valor das garantias (LTV, na sigla inglesa) (Banco de Portugal, 2019).

Devido à pandemia do *COVID-19*, o Estado Português apoiado pelos mecanismos Europeus, publica uma série de ações efetivas junto do setor financeiro, para proteger as empresas tais como a suspensão de penhoras fiscais, o financiamento à tesouraria das empresas, a implementação de moratórias e a suspensão dos despejos no comércio e serviços.

BPI (2020) revela que em fevereiro de 2020, pré-*COVID*, o mercado de trabalho ainda permanecia robusto. No entanto, em março na indústria, comércio e serviços mostrou-se a agravação na evolução da confiança. A confiança do consumidor (inquérito realizado entre 2 e 13 março) caiu para -9,9 pontos (-8,1 em fevereiro), um mínimo desde dezembro 2016. Neste contexto, é óbvio que a situação financeira das famílias e económica do país ficou pior e verificou-se que houve uma forte retração nas compras importantes (bens duradouros) nos próximos 12 meses. Tudo aponta que o Produto Interno Bruto (PIB) tenha uma contração de 3,4% este ano. Relativamente à taxa de desemprego subirá para 8,2% este ano, já estando nesta altura em quase um milhão de portugueses ma situação de *lay off*, enquanto a taxa de desemprego ficou em 6,5% antes da pandemia e tudo prevê que recuperará no próximo ano.

Neste cenário, uma recuperação do crescimento da economia portuguesa tem der ser um processo gradual, em particular para alguns setores como o turismo e hotelaria pois representa 25% do produto interno bruto, bem como do valor das exportações que se vier a verificar nos próximos dois anos.

Ambiente Sociocultural

Em Portugal, mantém-se a tendência de envelhecimento demográfico da população e mostra uma continuação do decréscimo de natalidades. Embora o saldo migratório seja positivo, mesmo assim é fator determinado o saldo natural negativo. De acordo com dados divulgados pelo INE (2019), em 2018, a população residente em Portugal era composta por 13,7% de jovens, 64,5% de pessoas em idade ativa e 21,8% de idosos. Em comparação em 2013, a população residente em Portugal era constituída por 14,6% de jovens, 65,6% de pessoas em idade ativa e 19,9% de idosos. A redução da população

jovem e em idade ativa e do aumento do número de pessoas idosas dá resultado da tendência de envelhecimento demográfico.

O governo demonstra uma grande importância na qualidade de vida, seja, nas condições ambientais, na arquitetura e na produção de matérias primas para o desenvolvimento sustentável e harmonioso e bem-estar dos cidadãos.

De acordo com o recém-lançado Índice Global de Reforma da *International Living*, Portugal é eleito o melhor destino do mundo em 2020 para os reformados viverem e considerado o melhor destino turístico com a sua história, as características ambientais e climáticas e no seu catering e com preços competitivos de mercado. Anualmente lista-se nos países que oferecem as melhores condições de vida, Portugal liderou as categorias como cuidados de saúde, clima e alojamento, estando também bem classificado relativamente ao entretenimento, socialização e desenvolvimento (Internacional living, 2020). Neste contexto, cada vez mais chineses escolhem Portugal como destino de viver e investir. Segundo a população chinesa com estatuto legal de residente em Portugal publicada pela Gabinete de Estratégia e Estudos do Ministério da Economia (2019), a população ou agregado residente em Portugal são de 23,197 e entre deles 10,558 distribuem principalmente em Lisboa em 2017 (Anexo C).

Ambiente Tecnológico

Atualmente a sociedade entra na época das informações tecnológicas, onde a Internet e o computador desempenham um papel importante de desenvolvimento das mentalidades e possibilidade de se adquirir mais conhecimentos. Segundo PORDATA (2019), Indivíduos com 16 e mais anos que utilizam Internet em 75.3% (2019) do total de indivíduos por nível de escolaridade, ao passo que em ano 2002 apenas em 19.4%. Agregados domésticos privados com computador é de 71.5% (2017) em comparação de 26.9% (2002). No que diz respeito à utilização de computadores de empresas com 10 e mais pessoas ao serviço, atingem a 99.2% (2019), no entanto em 2003 apenas 81.6%.

A tecnologia insere no quotidiano alterações, que não só mudam as relações entre as pessoas, mas também a forma como elas, lidam com tudo o que as cercam. À medida que o mercado se torna cada vez mais competitivo, a tecnologia nas empresas é tão importante que promoveu profundas transformações desde os métodos de produção, a rapidez e facilidade de se adquirir um bem ou serviço, até à abordagem do consumidor ser personalizada. Também ajuda a otimização da administração do negócio e gestão das informações. Nesta altura, Portugal já começou a lançar 5G, que acelera as ligações à internet, substituindo a quarta geração de rede móvel. A rede de 5G faz com que realizem

o controlo remoto de máquinas industriais e cirurgias médicas à distância, em particular no contexto na intervenção de propagação e erradicação da pandemia criada pela pandemia *COVID-19*.

Análise Micro

Análise de Mercado – Setor da Arquitetura

A arquitetura está relevante ao público, nas áreas de cariz político, económico, social e cultural. De facto, a Arquitetura e o Urbanismo são multidisciplinares. Através da organização do espaço das nossas cidades, do nosso território, do nosso património atualmente de forma profundamente humanizada, com o objetivo de satisfazer as necessidades humanas de um ambiente que seja autossustentável, principalmente no planeamento da construção de espaços, para diversas atividades, incluindo o habitar ao trabalhar até ao lazer. Em Portugal como nos outros países, a Arte não é mensurável em termos económicos, e por isso a arquitetura não é qualificada e quantificada como um parâmetro comum, mas sim pelo “preço-amigo”.

Segundo dados de Secção Regional Norte da Ordem dos Arquitetos (OA/SRN), Portugal possui o segundo maior número de arquitetos per capita na União Europeia (UE) e mais de 23 mil arquitetos foram inscritos na Ordem dos Arquitetos. Por outras palavras, em média é de 2,2 per capita (por mil habitantes). No entanto, ao mesmo tempo, os arquitetos são mais mal pagos no setor do que os colegas na União Europeia. Em comparação com 2.840 euros em média europeia, o nível de salário dos arquitetos portugueses é 1.000 euros brutos em média por mês (Redação de idealista/new, 2019).

Análise de Mercado - Setor da Construção

A construção é outro dos principais sustentáculos, não só para o mercado, mas também da economia nacional. Portugal é muito competitivo nos sapatos, nos têxteis, nas cortiças e há alguns anos também era na construção. A recente crise económica deu em resultado, a agravação no setor da construção. A partir de 2002 começou a atravessar uma recessão contínua e somente a partir do ano de 2017 é que o setor tem vindo a crescer. Nos últimos 14 anos o setor teve uma queda acumulada de 60%. De acordo com dados da Federação Portuguesa da Indústria da Construção e Obras Públicas (FEPICOP), o setor da construção deverá crescer uns 5.5% ainda em 2020. Não obstante, representa um ligeiro abrandamento do ritmo de crescimento relativamente ao acréscimo de 6% no ano passado. Se realizar o acréscimo previsto, a Construção terá crescido 23% entre

2017 e 2020 (Construção magazine, 2020). Há, no entanto, efeitos imprevisíveis ainda por contabilizar derivados à crise provocada pela Covid-19.

Atualmente existem obstáculos de mercado para superar. Em conformidade com o Observatório do Setor da Construção Europeu (ECOS) (AECOPS, 2020), há falta de mão-de-obra qualificada nos setores residencial, não residencial ou na engenharia civil no setor da Construção em Portugal. Também há falta de habitação acessível sendo necessário enfrentar este desafio pendente não só para o mercado, mas também para o país. Neste momento, as necessidades dos jovens e das famílias de classe média e média baixa estão a ser consideradas para serem lançadas políticas que irão de encontro a haver uma solução. Está em estudo na Câmara de Lisboa o lançamento de empreitadas a breve prazo para dar resposta a esta situação. No que diz respeito ao tratamento dos licenciamentos das edificações, existem atrasos constantes, pois as entidades que se pronunciam sobre os mesmos são imensas e chegam a originar atrasos de 4 e 5 anos no seu licenciamento. Com o objetivo de equilibrar a oferta de mercado, haverá necessidade de se moderar a subida de preços, criando empreendimentos imobiliários novos de modo a aumentar a oferta. É também essencial acelerar o processo de aprovação e acesso a novos terrenos para construção ou de apoio às necessidades específicas de cada local.

Relativamente ao investimento no setor da construção, o financiamento privado fez desenvolver o país e traz mais valias, dado que se substituiu ao sector público (pois o Estado devido a crise financeira dos últimos dez anos, diminuiu o lançamento de concursos públicos). Em 2014 este investimento foi de 3.853 milhões de euros, ao passo que o investimento público total foi de 7.095 milhões de euros (2005). Em 2016, verificou-se o valor mais baixo desde 1995, o Estado português gastou somente 2.900 milhões de euros (AICEP, 2017).

Análise da Concorrência

A análise da concorrência foi efetuada fundamentalmente com base no fator público-alvo dos serviços prestados, na área de arquitetura e construção. Visto que oferece os serviços à comunidade chinesa em Portugal, permitindo a forma da comunicação em Mandarim que não é possível encontrar em mais nenhum lugar em Lisboa. Assim, pode considerar-se que não tem nenhum concorrente direto nesta área de trabalho. No entanto, a concorrência indireta é bastante evidente. Foi considerado como principal concorrente a “*Soma Future Investments, Lda.*” por ter a clientela semelhante, ou seja, por o público-alvo serem investidores chineses.

Tabela III: Concorrente principal

<i>Soma Future Investments, Lda.</i>	
Data de criação	2015
Empresa mãe	<i>Hong Kong Soma International</i>
Endereço	Av. Dom João I, nº 16, 2 esq. 2780-065 Oeiras
Horário de trabalho	9:00-18:00
Departamentos	Departamento Jurídico Administrativo, Comercial, Financeiro, de Arquitetura, de Engenharia e de Marketing e Gabinete de Direção.
Produto	Empreendimentos e remodelação de casas; Serviços da consultoria em investimentos; Serviços de Visto Gold; Serviços Financeiros e Serviços OEM (<i>Original Equipment Manufacturer</i>).
Público-alvo	Chineses que procuram as oportunidades de imigração e investimento em Portugal
Marketing	Site empresarial; Publicidade em Jornal e na rede social <i>Wechat</i> ; Marketing presente; Apoiar e patrocinar eventos realizados em Lisboa.
Forças e Fraquezas	Forças: Marca internacional de desenvolvimento imobiliário com sede em Hong Kong; Equipa com funções diversas e completas; Gestão regulamentada; Produtos diversas.
	Fraquezas: Falta de produtos específicos; falta de técnicos profissionais

Fonte: Elaboração própria.

Análise de Clientes e SERVPERF

Tal como os seus colaboradores, os clientes da *Arrow* são na sua maioria provenientes da China, têm um forte espírito crítico e empreendedor e na sua maioria ambicionam coisas semelhantes e têm requisitos idênticos em relação aos serviços solicitados à *Arrow*. Os clientes, por vezes, sentem-se desconfiados com o mercado de construção em Portugal, pelas mais variadas razões, tais como: uma cultura diferente, métodos de aprovação de licenciamentos muito complicados, no sentido de existir obstáculos na comunicação, entre outros. Neste contexto, os clientes procuram alguém que entenda a sua cultura e daí procurarem uma empresa que conheça tão bem a cultura oriental no que respeita aos espaços vividos, os espaços que desenha, e principalmente a habitação.

Com a finalidade de aferir a qualidade do serviço de arquitetura, construção e acompanhamento de obras prestada pela *Arrow*, na perspectiva da comunidade chinesa em Portugal, foi realizado um questionário no software *Qualtrics*, o qual foi distribuído na rede social *Wechat* durante o mês de abril de 2020, somando um total de 35 respostas válidas. Os resultados estão apresentados no anexo 4 deste estudo.

Ao analisar as respostas dos inquiridos, nota-se que 45,71% do total da amostra já necessitou de serviços na área da arquitetura e construção em Portugal e, portanto, 54,29% dos inquiridos ainda não necessitaram. Em relação ao número de moradias/apartamentos em Portugal, pode-se observar que 4 inquiridos (11,43%) com “mais de 4 moradias/apartamentos”, 5 inquiridos (14,29%) com “3 ou 4 moradias/apartamentos”, 11 inquiridos (31,43%) com “1 ou 2 moradias/apartamentos” e 15 inquiridos (42,86%) não têm moradias/apartamentos. Os dados apontam que da totalidade da amostra, 9 inquiridos possuem titular de autorização de residência para exercício de atividade profissional independente (25,71%), 11 inquiridos com titular de autorização de residência para exercício de atividade profissional subordinada (31,43%), 10 inquiridos com titular de autorização de residência para atividade de investigação ou altamente qualificada (ARI) (28,57%), 3 inquiridos com Cartão de cidadão português (8,57%) e, por fim, 2 inquiridos com titular de autorização de residência para estudantes (5,71%).

Em relação ao tempo de estadia em Portugal dos inquiridos, 4 inquiridos (11,43%) com “menor de 2 anos”, 18 inquiridos com “entre 2 e 5 anos” (51,43%), 2 inquiridos com “entre 6 e 8 anos” (5,71%), 3 inquiridos com “entre 9 e 11 anos” (8,57%), 1 inquiridos com “entre 12 e 14 anos” (2,86%) e, por fim, 7 inquiridos com mais de 16 anos (20%).

De acordo com a tabela IV, com recurso ao cálculo da sua média e desvio-padrão, verifica-se que a dimensão Confiabilidade é a que mais contribui para uma perceção positiva da qualidade dos serviços na área de arquitetura e construção, apresentada pela média mais elevada do que as outras cinco dimensões (média = 4,07) e, se verifica a concordância de perceções da comunidade chinesa em Portugal ao representar o desvio-padrão 1,40. Em comparação com as restantes dimensões, a dimensão Responsabilidade apresenta um valor médio de 3,83, o que ilustra uma qualidade percebida mais baixa.

Relativamente às opiniões da amostra sobre o que valorizam acerca da rapidez da entrega e comunicação em Mandarin, pode-se evidenciar um maior nível de importância (Tabela V e Gráfico 1). Os dados apontam que da totalidade da amostra, 11 inquiridos conhecem a empresa *ARROW BUSINESS AND ARCHITECTURE* (31,43%) e avaliam os serviços da *Arrow* de acordo com o grau de satisfação, apresentando um valor médio de

4,91, o que representa uma qualidade percebida elevada (Tabela VI e Gráfico 2).

De acordo com os resultados da realização do inquérito por questionário, observou-se que no mercado da arquitetura e construção ainda existe uma grande oportunidade de desenvolvimento do serviço e a necessidade da comunidade chinesa em Portugal que atribui importância na comunicação em Mandarim no processo de serviços prestados e, simultaneamente, na rapidez de entrega de acordo com a realidade da cultura chinesa. Relativamente à qualidade de serviço na área da arquitetura e construção em Portugal, na perspetiva da comunidade chinesa em geral, ainda requer que seja de nível elevado, especificamente nas dimensões Confiabilidade e Responsabilidade, que são os aspetos prestados que mais atenção recebem por parte da comunidade da chinesa em Portugal.

Tabela IV: Média e desvio-padrão por dimensão

Dimensão	Declaração	Média	Desvio-Padrão
Tangibilidade	1-4	4.00	1.07
Confiabilidade	5-9	4.07	1.40
Responsabilidade	10-13	3.83	1.43
Garantia	14-17	4.00	1.34
Empatia	18-22	3.95	1.34

Fonte: Elaboração própria.

Tabela V: Média e desvio-padrão da rapidez de entrega e comunicação em mandarim

Declaração	Média	Desvio-padrão
Rapidez de entrega	3,94	0,89
Comunicação em mandarim	3,54	0,91

Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 1: Resultado inquérito da importância da rapidez de entrega e comunicação

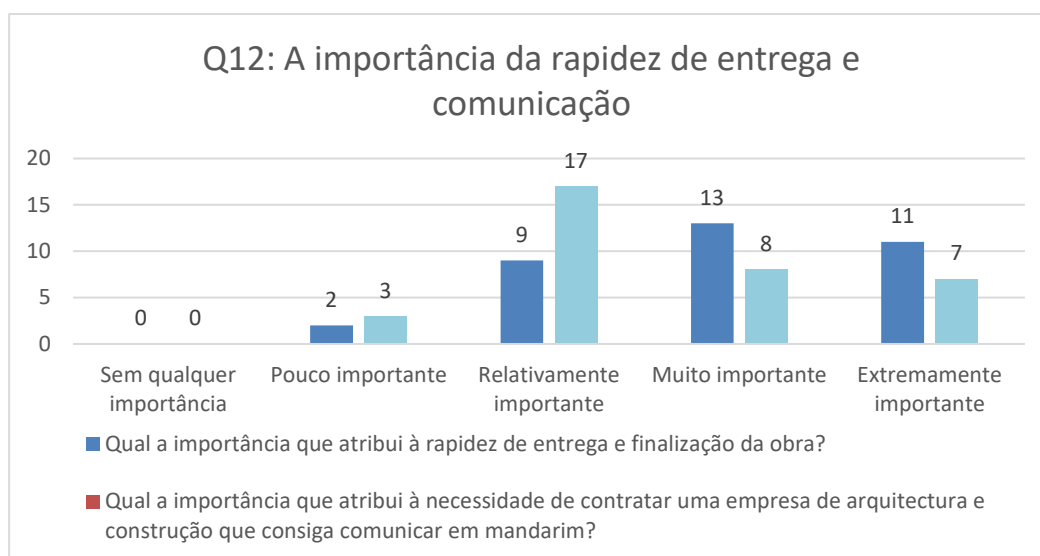
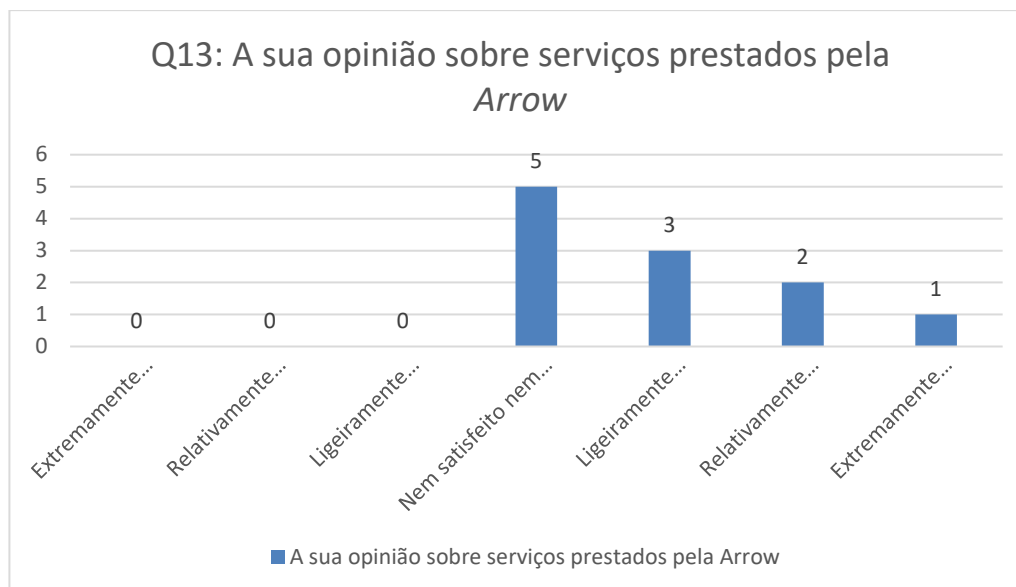


Tabela VI: Média e desvio-padrão dos serviços prestados pela Arrow

Média	Desvio-Padrão
4,91	1

Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 2: Resultado inquérito da satisfação dos serviços prestados pela Arrow

5.2.2. Análise Interna

Recursos Humanos (Pessoas)

A empresa *ARROW BUSINESS AND ARCHITECTURE* é composta atualmente, por 4 colaboradores portugueses e no próximo Verão já pensam recrutar mais dois ou três estagiários portugueses ou de outros países ocidentais. Não existem vários departamentos e o máximo de tempo de trabalho na Arrow de um colaborador é dois anos. Embora a especialidade dos colaboradores seja na área técnica da arquitetura, mesmo assim, estabelecem uma relação de proximidade com o cliente, onde desenvolvem capacidades de apresentações das ideias e com elementos esquemáticos, ajudam os clientes a entender a arquitetura proposta para em revisão de provas se poderem adaptar aos requisitos do cliente. Esta firma é constituída por uma equipa de jovens em que normalmente os colaboradores frequentaram a mesma universidade do diretor da empresa, facilitando assim as boas relações entre os elementos da equipa. Os colaboradores prendem-se com tarefas que são distribuídas na equipa sendo que quando terminam uma tarefa ela é revista por todos, discutindo equipa as soluções optadas e alargando assim os seus horizontes de perspetiva.

Recursos Financeiros

As maiores fontes de despesa da Arrow são os gastos com os ordenados do pessoal e

os encargos fiscais da empresa no IRC. Desde a criação da empresa em 2017, que não foi considerada uma parte do orçamento para a comunicação ou marketing. Presentemente a Direção, considerando este contexto, pensa alargar a sua carteira de clientes e considera a necessidade de investimento na comunicação ou marketing da empresa.

Recursos de Informação

A *Arrow* dispõe de recursos de informação através de pequenas intervenções nos *media*, na observação direta e nas conversas informais entre clientes e colaboradores ao proporcionar uma relação de proximidade entre eles.

Recursos de Fornecedores Externos

A *Arrow* coopera com as diversas equipas de engenharia nas múltiplas vertentes, nomeadamente na área da mecânica, eletricidade e civil (MEC) e nos planos de arranjos paisagísticos do meio exterior, de acordo com as necessidades dos projetos e os requisitos de cliente mas sempre numa ótica de adjudicações da firma ao exterior.

Preço

A *Arrow* oferece vários tipos de serviço preliminar, para apresentação da oferta de informações do mercado imobiliário, acompanhamento de visita ao edificado e inclusão de pequenos estudos de viabilidade. Consultoria da viabilidade de aprovação de diversos projetos às entidades de apreciação com a implementação e oferta de design de arquitetura. Depois, depende da necessidade e dos requisitos onde oferece um custo eficiência.

Comunicação

Medias Online: a *Arrow* possui o site empresarial onde estão expostos os projetos. Além disso, também está presente no ambiente de social media como *Facebook* e *Instagram*, particularmente *Wechat*, sendo o aplicativo que conta com mais funcionalidades.

Word of Mouth (WOM): os clientes aconselham a *Arrow* a outras pessoas/empresas. O WOM é um recurso muito poderoso e importante na área de arquitetura e construção.

Distribuição (Local)

A distribuição é direta e a sede da *Arrow* situa-se na Av. Da República 83 7º andar, 1050-053 Lisboa, Portugal e está próxima de transportes públicos sendo o horário de trabalho das 9:30 – 18:30 de segundas a sextas e encerra aos fim-de-semana e feriados.

Processo

Normalmente os clientes marcam encontro através de *WeChat* ou por via telefónica, para confirmarem a sua presença e a natureza de algum pedido especial. Quando os

clientes visitam pela primeira vez a *Arrow*, estes são recebidos pela direção da empresa para entenderem melhor as suas solicitações e ambições. A oferta de informações relativas e serviços de consulta profissional ajuda os clientes a fazer decisão adequada. Oferece-se estudo prévio para o projeto de arquitetura que pretendem, ou seja, um esboço do projeto ou, acompanham os desenhos arquitetónicos com *renders* (esquemas e visualizações tridimensionais) isto para que o cliente possa melhor aperceber-se do que se está a propor. Habitualmente, o que os colaboradores fazem é preparar o projeto para poder ser entregue na Câmara Municipal, para seu licenciamento e após aprovação, poder-se prosseguir para consulta de empreiteiros e dar início ao acompanhamento da obra. Ao longo da obra esta pode ser realizada segundo projetos de execução, que são a pormenorização dos trabalhos a efetuar de acordo com os materiais existentes no mercado. A *Arrow* tem a responsabilidade pela gestão e acompanhamento da obra até à entrega final ao cliente.

Evidência Física

A *Arrow* é caracterizada por ter um ambiente acolhedor, numa localização privilegiada no centro de Lisboa. Devido à característica intangível de serviço, com o objetivo de os clientes terem uma noção da elevada qualidade de serviço profissional, a *Arrow* utiliza a diversidade de softwares para tornar o processo mais explícito, fluído e rápido e oferece atendimento individual para melhor entender as necessidades do cliente.

5.3. Prognóstico de Marketing Operacional

5.3.1. Análise SWOT

Após a auditoria externa e interna, apresenta-se de seguida a análise SWOT, onde são identificados pontos fortes e fracos relativos à ARROW BUSINESS AND ARCHITECTURE, bem como as oportunidades e ameaças referentes ao mercado (Tabela VII).

Tabela VII: Análise SWOT

<p>Pontos Fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> -Boa localização -Know-how -Pouco tempo de espera do cliente para atendimento -Atendimento cordial -Instalações modernas -Relação qualidade-preço -Eficiência e rapidez nas entregas -Possibilidade de adaptação às necessidades dos clientes -Uma interseção entre o estilo contemporâneo ocidental e tradicional oriental -Espírito jovem da empresa -Motivação dos colaboradores -Fracas concorrência em Portugal 	<p>Pontos Fracos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ausência de uma estrutura organizacional bem definida -Falta de definição nas estratégias de marketing-<i>mix</i> -Fracas investimento no marketing -Fracas comunicação interna e externa -Empresa recente
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ausência de concorrência direta de origem chinesa -Imobiliário como o sector económico mais forte em Portugal -Estabilidade legislativa -As baixas taxas de juros -Os incentivos fiscais -Golden visa - As condições ambientais favoráveis em Portugal -Os fenómenos de migração internacional 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> -Cenário de incerteza política e económica nacional e internacional -Aumento do nível de desemprego -A pressão fiscal -Empresa relativamente nova no mercado -Fracas posicionamento no mercado - Turbulência e incerteza originária da crise Covid-19

Fonte: Elaboração própria.

5.3.2. Segmentação, Targeting e Posicionamento

Segmentação

A segmentação é um processo que envolve dividir o mercado em segmentos menores, com características, necessidades ou comportamentos distintos (Hooley, Piercy, & Nicoulard, 2008), que podem assim, ser alcançados de forma mais eficiente e eficaz. Com o objetivo de compreender melhor o mercado, é importante analisar a sua segmentação. Ao considerar as análises realizadas da *ARROW BUSINESS AND ARCHITECTURE* e o seu meio envolvente, o segmento de mercado mais relevante trata-se principalmente da comunidade chinesa em Portugal. A segmentação é baseada em quatro variáveis: geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental. A nível da variável Geográfica: Portugal, principalmente na capital Lisboa. A nível da variável Demográfica: Clientes são

de ambos os sexos, com idade superior a 20 anos e pertencentes às classes sociais média-alta e alta. A nível da variável Psicográfica: Os clientes são na sua maioria de proveniência oriental (mais propriamente da China), com espírito crítico e empreendedor, que sentem desconfiança com o mercado da construção em Portugal, pelas mais variadas razões tais como cultura diferente, obstáculo em comunicação entre outros. A nível da variável Comportamental: Os clientes procuram alguém que entenda a sua cultura, e daí procurarem uma empresa que tão bem conhece a cultura oriental no que diz respeito aos espaços vividos, os espaços que desenhamos, e principalmente como isso se reflete na habitação.

Targeting

De acordo com Hooley, Piercy e Nicoulaud (2008), o *targeting* é o processo de avaliar a atratividade de cada segmento de mercado, sendo o mercado-alvo, um segmento constituído por consumidores com características ou necessidades em comum e para o qual a empresa decide direccionar a sua oferta de valor. Deste sentido, o target definido pela *Arrow* engloba os clientes chineses residentes em Portugal de idade superior a 20 anos, pertencentes às classes sociais média-alta e alta que necessitam de serviço de arquitetura, construção e acompanhamento de obras, tais como serviços de consultoria, que se traduzem na sua maior parte das vezes em design de arquitetura, serviços de construção e produção gráfica. Simultaneamente têm a necessidade de comunicação em Mandarim ao longo do processo de serviço.

Posicionamento

O posicionamento está relacionado com as perceções dos consumidores. O estabelecimento do posicionamento pretendido descreve como a organização pode competir eficazmente contra um conjunto de concorrentes específicos (Hooley, Piercy, & Nicoulaud, 2008). A *Arrow* pretende posicionar-se como uma empresa de Consultoria e Design na área da Arquitetura e Construção que se distingue por integrar a filosofia oriental no país mais ocidental da Europa, de forma financeiramente acessível, rápida e eficiente, com um design “*new chinese style*”, uma interseção entre o estilo contemporâneo ocidental e tradicional oriental.

5.4. Pressupostos

A construção com os setores relevantes é um dos principais sustentos, para o mercado bem como para a economia nacional. Apesar da pandemia do *COVID-19*, o setor da construção deverá ainda crescer em 2020. Não obstante, verifica-se um ligeiro

abrandamento do ritmo de crescimento. Devido à pandemia do *COVID-19*, o Estado Português apoiado pelos mecanismos Europeus, publica uma série de ações efetivas junto do setor financeiro para proteger as empresas. Portugal continua a manter um dinamismo elevado e é considerado o melhor destino turístico devido à sua história, características ambientais e climáticas, catering e preços competitivos de mercado.

5.5. Definição de Objetivo de Estratégias Genéricas de Marketing

5.5.1. Objetivos de Marketing

Os objetivos do presente Plano de Marketing, para o período compreendido entre 1 de janeiro e 31 de dezembro de 2021, que a *ARROW BUSINESS AND ARCHITECTURE* pretende alcançar são de natureza fundamentalmente qualitativa e são:

- Aumentar a notoriedade da *Arrow* em Portugal;
- Aumentar o número de obras em 15%;
- Angariar mais clientes e torná-los clientes fidelizados;
- Obter maiores níveis de satisfação de clientes;
- Construir uma imagem de confiança, credibilidade e profissionalismo;
- Aumentar em 5% o número de seguidores em *Wechat*, *Facebook* e *Instagram*;
- Dinamizar os canais de comunicação.

5.5.2. Estratégias de Marketing

Considerando a recolha primária de dados efetuada e os objetivos de marketing previamente delineados, a estratégia de marketing escolhida será a de crescimento. Especificamente a estratégia adotada será a de penetração de mercado. Esta estratégia irá envolver a aposta nos segmentos de mercados existentes atualmente, por meio de táticas de marketing que serão descritas adiante.

5.6. Táticas de Marketing Mix

Sendo este um plano de marketing direcionado aos serviços, o marketing-*mix* será composto por 7 P's. As táticas propostas decorrem diretamente do diagnóstico elaborado anteriormente, dos questionários para a comunidade chinesa em Portugal, das entrevistas realizadas ao Diretor, aos colaboradores e aos clientes e dos dados secundários recolhidos. As propostas táticas de marketing estão presentes na tabela VIII.

Tabela VIII: Táticas de Marketing-*mix*

Variáveis de Marketing- <i>mix</i>	Táticas de Marketing
Produto	<ul style="list-style-type: none"> -Aumentar a competência e o conhecimento profissional, especificamente na área do projeto de engenharia e da arquitetura e construção. -Oferecer soluções otimizadas em resolver os problemas de clientes. -Executar obras sem problemas e dentro do orçamento. -Implementar serviços no prazo prometido. -Garantir a segurança dos colaboradores ao longo da prestação do serviço. -Proporcionar um acompanhamento técnico eficiente aos clientes. -Oferecer serviços de manutenção com um prazo de um ano a partir da entrega final aos clientes. -Proporcionar uma garantia com prazo de um ou dois anos dependendo de proporção da obra. -Um maior esforço em contactar eficazmente com os clientes ao longo de prestação de serviço, para estabelecer uma relação de confiança. -Responder prontamente às solicitações dos clientes. -Prestar atenção individual aos clientes. -Aumentar a capacidade de entendimento das necessidades específicas do cliente.
Preço	<ul style="list-style-type: none"> -Oferecer preço de experiência no serviço preliminar. Nos inícios três meses a <i>Arrow</i> presta Serviço de Consultoria proporcionado o preço com desconto 5%. -Aumentar serviço semelhante dentro da mesma escala de preço. Serviço de Produção gráfica inclui três categorias A, B e C (categoria A com uma proposta de design, categoria B com duas propostas de design ou categoria C com três propostas de design). Clientes podem escolher uma categoria apropriada à adaptação das necessidades da obra. -Oferecer serviço VIP com preço mais elevado e outro serviço com custo eficiente, considerando os seguintes fatores: custos (fixos e variáveis); público-alvo em pagar por um serviço; estratégias de posicionamento propostas; objetivos empresariais e concorrência da <i>Arrow</i>. -Proporcionar preço privilegiado dependendo da quantidade de negócios: Desconto de 5% com 3 obras, desconto de 10% com 5 obras. -Forma de pagamento: Pronto pagamento com um desconto de 5% ou pagamento em prestações de duas ou três prestações. -Ao ser introduzido uma nova obra, os clientes teriam um com desconto entre 5% e 10%.

Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> -Maior aposta na presença nas redes sociais (<i>Wechat, Facebook e Instagram</i>), especialmente em <i>Wechat</i>. -Apostar em meios publicitários chineses para a divulgação da <i>Arrow</i>: <i>Jornal PU HUA</i> e <i>Jornal PU XIN</i>. -Atualizar periodicamente o <i>website</i> empresarial com fotografias/imagens ilustrativas de obras novas realizadas. -Enviar periodicamente as novidades para os clientes cadastrados, principalmente os que estão à procura de serviços de arquitetura e construção. -Força de vendas: Todos os colaboradores da <i>Arrow</i> têm a responsabilidade de desenvolver a comunicação com potenciais clientes, principalmente através de redes sociais e conversas pessoais. -Participação em feiras, encontros profissionais, eventos organizados pela comunidade chinesa em Portugal, tais como a Associação comercial da China-Portugal e Feiras e Exposições periódicas organizadas pela Embaixada da China. -Apostar em <i>CRM (Customer Relationship Management)</i>: -Inquérito anual de satisfação aos clientes a realizar no mês março; -Construir uma base de dados de organizações relevantes que atuem no sector da arquitetura e construção; -Captar informações de todos os meios sociais possíveis que são de fácil acesso e gratuitos; -Construir uma base de dados com contactos dos clientes e com as suas principais características. -Construir uma base de dados da comunidade chinesa em Portugal através da base de dados da embaixada da China em Portugal e da Câmara do comércio.
Distribuição	<ul style="list-style-type: none"> -Acompanhamento do projeto por parte do cliente feito através de reuniões presenciais ou por vídeo ou teleconferência periódicas. -Fornecer obra final com boa qualidade o mais rápido possível ao cliente em formato físico (papel) e em formato digital. -Aumentar o horário de atendimento nas redes sociais, particularmente em <i>Wechat</i> (horário de atendimento durante o dia). -Presença por parte da <i>Arrow</i> em celebrações e feriados tradicionais chineses, como em feriados de maio, agosto e outubro.
Evidências Físicas	<ul style="list-style-type: none"> -Elaboração de cartões de visita. -Colocar logótipo da empresa <i>Arrow</i> em sítios de fácil destaque. -Decoração apelativa, boa iluminação e limpeza do espaço. -Formação na área de técnica de arquitetura. -Estratégias de motivação para envolver colaboradores nas atividades de marketing-Avaliar regularmente os colaboradores de quatro meses em quatro meses.

Pessoas	-Os colaboradores devem passar confiança para os clientes através do seu comportamento, atitudes e aparência ao longo de prestação do serviço. -Os colaboradores devem ser educados e corteses com os clientes. -Formação de colaboradores em Mandarim com duração de três meses e organizada duas vezes por ano. -Formação anual na área de cultura e filosofia da China com duração de três meses. -Contratar mais um funcionário para o departamento comercial e de marketing.
Processos	-Definir e melhorar o processo de interação com o cliente. -Acompanhar o cliente e agir com disponibilidade no atendimento aos clientes. -Cadastro de cliente.

Fonte: Elaboração própria.

5.7. Planeamento, Implementação e Controlo

5.7.1. Planeamento e Calendarização

A calendarização do plano de marketing desenvolvido, está planeada para um horizonte temporal de um ano (12 meses), a partir de janeiro de 2021. A tabela IX abaixo apresentada diz respeito à implementação das ações definidas no Marketing-mix e das ações distribuídas mensalmente, organizando no modo temporal.

Tabela IX: Calendarização

Ação de Marketing-mix	2021											
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mar	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Produto												
Aumentar competência e conhecimento profissional, especificamente na área do projeto de engenharia e da arquitetura e construção.	X	X		X		X		X		X		X
Oferecer soluções otimizadas em resolver os problemas de clientes.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Executar obra sem problemas e dentro do orçamento.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Implementar os serviços no prazo prometido.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Manter-se seguro ao longo de prestação do serviço.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Proporcionar acompanhamento técnico eficiente aos clientes.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Oferecer serviço de manutenção com prazo de um ano a partir de entrega final aos clientes.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Responder prontamente às solicitações dos clientes.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Proporcionar uma garantia com prazo de um ou dois anos dependendo da proporção da obra.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Plano De Marketing: Arrow Business and Architecture

Esforçar contactos eficazes com cliente ao longo de prestação de serviço para estabelecer uma relação de confiança.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Prestar atenção individual aos clientes.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Aumentar a capacidade de entendimento das necessidades específicas do cliente	X		X		X		X		X		X	

Preço

Oferecer preço de experiência no serviço preliminar.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Aumentar serviços semelhantes na escala de preço.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Oferecer o serviço VIP com preço mais elevado e outro serviço com custo eficiente.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Proporcionar preço privilegiado depende quantidade de negócios.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Forma de pagamento.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Introduzir uma obra nova.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Comunicação

Maior aposta de presença nas redes sociais (<i>Wechat, Facebook e Instagram</i>).	X	X				X	X			X	X	
Atualização de Website empresarial e apresentação com fotografia/imagem ilustrativa de obras novas feitas.	X				X				X			
Enviar periodicamente as novidades para os clientes cadastrados.	X				X				X			
Força de vendas.	X				X				X			X
Participação em feiras/encontros profissionais/eventos organizados pela comunidade chinesa em Portugal.			X				X					
Os meios publicitários chineses para a divulgação da <i>Arrow</i> .					X							X
CRM	X				X				X			

Distribuição

Acompanhamento do projeto através de reuniões presenciais ou por vídeo ou teleconferência periódicas.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Fornecer obra final com boa qualidade o mais rápido possível.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Aumentar o horário de atendimento nas redes sociais, particularmente <i>Wechat</i> .	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Propõe-se que a <i>Arrow</i> esteja presente em feriados tradicionais chineses.					X			X		X		

Evidências Físicas

Elaboração de cartões de visita.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Colocar logótipo da empresa em sítios de fácil destaque.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Decoração apelativa, boa iluminação e limpeza de espaço.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Pessoas

Formação na área de técnica de arquitetura.	X				X						X	
Estratégias de motivação para envolver colaboradores nas atividades de marketing.	X			X			X			X		
Avaliar regularmente os colaboradores.		X				X				X		
Os colaboradores devem passar confiança para os clientes ao longo de prestação do serviço.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Os colaboradores devem ser educados e corteses com os clientes.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Formação de colaboradores em língua (Mandarim).		X	X	X				X	X	X		
Formação na área de cultura e filosofia da China.				X	X	X						
Contratar mais um funcionário para o departamento comercial e de marketing.							X	X				
Processos												
Definir e melhorar o processo de interação com o cliente.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Acompanhar o cliente e agir com disponibilidade no atendimento aos clientes.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Cadastro de cliente	X		X		X		X		X		X	

Fonte: Elaboração própria.

5.7.2. Implementação e Controlo

A implementação e controlo do planeamento de marketing serão realizados através da medição das margens de lucro e percentagem de clientes fidelizados num determinado período, tendo em conta indicadores, tais como as necessidades dos clientes, a quota de mercado e o retorno do investimento em comunicação. Estes indicadores podem se alterar ao longo do tempo, pelo que são instáveis. Prevê-se caso surjam desvios ou imprevistos, que o plano de marketing deverá ser retificado. A aplicação anual de um inquérito de satisfação aos clientes terá um papel fundamental para avaliar a opinião dos clientes, a qual é uma forma eficiente de verificar as táticas de marketing-*mix* adotadas.

5.7.3. Orçamento

Tendo em conta as estratégias e táticas de Marketing propostas, foi desenvolvido o orçamento que se encontra representado de seguida na tabela X. Este orçamento será o primeiro orçamento feito para a *Arrow*, a qual é uma empresa recente.

O orçamento para o plano de marketing prevê um investimento sustentado, será baseado em poucos gastos financeiros na comunicação e marketing, basicamente através de *social media online* e alguns gastos nas formações dos colaboradores.

Tabela X: Orçamento 2021

	Ação	Quantidade	Valor	Total
Pessoas	Formação de colaboradores em mandarim.	4	280€	1120€
	Formação na área de técnica de arquitetura.	4	150€	600€
	Formação na área de cultura e filosofia da China.	4	100€	400€
	Estratégias de motivação para envolver colaboradores nas atividades de marketing.	4	100€	400€
	Avaliar regularmente os colaboradores.	4	0€	0€
Comunicação	Maior aposta na presença nas redes sociais (<i>Wechat, Facebook e Instagram</i>).	1	200€	200€
	Atualização do <i>website</i> empresarial com fotografias/imagens ilustrativas de obras novas realizadas.	1	50€	50€
	Força de vendas (comunicação pessoal entre a parte comercial da empresa e os clientes).	1	1000€	1000€
	Participação em feiras, encontros profissionais e eventos organizados pela comunidade chinesa em Portugal.	1	1000€	1000€
	Comunicação intensiva através das redes sociais, principalmente pelo <i>Wechat</i> .	1	0€	0€
	<i>CRM (Customer Relationship Management)</i> .	1	500€	500€
			Total	5470€

Fonte: Elaboração própria

6. CONCLUSÃO

O desenvolvimento deste plano de marketing é útil para concretizar os objetivos corporativos da *Arrow*, bem como para identificar oportunidades na área de arquitetura e construção do mercado chinês em Portugal. Embora o tempo de existência da *Arrow* não seja longo o suficiente para assegurar um nível desejado de capital e de força no mercado, esta distingue-se em relação às outras empresas portuguesas na área de construção e arquitetura por integrar a filosofia oriental no país mais ocidental da Europa, de forma financeiramente acessível, rápida e eficiente, com um design “*new chinese style*” e uma interseção entre o estilo contemporâneo ocidental e tradicional oriental. Todavia, observam-se algumas fragilidades em áreas que precisam de ser melhoradas, nomeadamente a comunicação e o marketing. Através da aplicação do questionário, utilizando o modelo *SERVPERF*, observou-se que as dimensões de Confiabilidade e Tangibilidade afetam a perspetiva da comunidade chinesa em Portugal, no que diz

respeito à qualidade do serviço de arquitetura, construção e acompanhamento de obras. Este projeto irá de encontro com a visão do Diretor da *Arrow*, através de implementação das ações recomendadas e com uma gestão eficiente junto com o investimento na comunicação e marketing, com o objetivo de reforçar a sua visibilidade, aprofundar o conhecimento sobre as necessidades do público-alvo e consequentemente conseguir um bom retorno para a organização.

No que diz respeito às restrições encontradas na realização deste plano de marketing, é de realçar problemas em adquirir informação e dados pormenorizados sobre a comunidade chinesa em Portugal, particularmente sobre os aspetos na área de arquitetura e construção e de serviços prestados pela *Arrow*. Além disso, a empresa *Arrow*, ainda que tenha apresentado recetibilidade e abertura na partilha de informação, não tem os seus dados internos organizados e estruturados e, consequentemente, estes foram recolhidos e discutidos segundo as necessidades do estudo. Além disso, devido à pandemia do *COVID-19*, para manter o distanciamento social não foi possível realizar as entrevistas pessoalmente. Desta forma, as entrevistas foram realizadas por vídeo-chamada através da rede social *Wechat*.

A longo prazo, o plano de marketing deve ser revisto e ajustado anualmente, tendo em conta que o mercado está em constante mudança. Deste modo, será possível compreender o que correu dentro do planeado, bem como identificar possíveis lacunas a fim de as corrigir dentro do quadro temporal proposto.

REFERÊNCIAS

- Serviço de Estrangeiros e Fronteiras. (2020). *Autorização de residência de investimento*. Retrieved fevereiro 21, 2020, from <https://www.sef.pt/pt/pages/conteudo-detalle.aspx?nID=93>.
- Bitner, M. (1990). Evaluation service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*, 54, 69-82.
- Bolton, R. N., & Drew, J. H. (1991). A longitudinal analysis of the impact of services changes on costumer attitudes. *Journal of Marketing*, 55, 1-9.
- Cardoso, F. E. & Batista, E. D. (2017). *Fundamentos da qualidade*. Brasil: UNIASSELVI.
- Cronin, J. J. & Taylor, S. A. (1994). Servperf versus Servqual: Reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. *Journal of Marketing*, 58(1), 125–131.
- Crosby, P. B. (1988). *Qualidade é investimento* (3rd ed.). Rio de janeiro: José olympio.
- Gabinete de Estratégia e Estudos de Ministério de Economia. (2019). *População Estratégia com estatuto legal de residente em Portugal-China*. Retrieved abril 22, 2020, from <https://www.gee.gov.pt/pt/lista-publicacoes/estatisticas-de-imigrantes-em-portugal-por-nacionalidade/paises/China/3955-populacao-estrangeira-com-estatuto-legal-de-residente-em-portugal-china/file>.
- Gregory, T. G., & William, L. W. (2009). The American Marketing Association's new definition of marketing: Perspective and commentary on the 2007 Revision. *Journal of Public Policy & Marketing*, 28(2), 259-264.
- Retrieved from <https://www.unf.edu/~ggundlac/pdfs/pub-07.pdf>.
- Global Citizen Solutions. (2020). *Golden visa Portugal 2020 – O guia definitivo*. Retrieved fevereiro 21, 2020, from <https://www.globalcitizensolutions.com/pt-pt/golden-visa-portugal/>.
- Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in Marketing. *Management Decision*, 32, 4-20.
- Grönroos, C. (2000). *Service management and marketing – A customer relationship management approach* (2nd ed.). Chichester: John Wiley e Sons.
- Hooley, G., Piercy, N. F., & Nicoulaud, B. (2008). *Marketing Strategy and Competitive Positioning*. England: Pearson Education Limited.
- Howells, J., Tether, B., Gallouj, F., Djellal, F., Gallouj, C., Blind, K., ... Montobbio, F., Corrocher, N., (2004). *Innovation in services: issues at stake and trends*. Látvia: Dictus Publishing.

- Ishikawa, K. (1993). *Introduction to quality control* (3rd ed.). New York: Quality resources.
- Kolleeny, J., & Linn, C. (2002). *Marketing: Lessons from America's Best-managed Architectural Firms*, New York: McGraw Hill Construction.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of marketing* (14th ed.). England: Pearson Education Limited.
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing* (10th ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Lovelock, C (2001). *Serviços: Marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva.
- McDonald, M., & Payne, A. (2006). *Marketing plans for service businesses* (2nd ed.). England: Elsevier.
- McDonald, M. (2007). *Marketing plans, how to prepare them, how to use them* (6th ed.). United States: Elsevier.
- Mcdonald, R., & Madhavaram, S. (2007). Marketing of professional project services: an exploratory study of the role of operant resources in the context of architectural firms, *Marketing Management Journal*. 17(1), 95–111.
- McDonald, M. (2008). *Malcolm Mc Donald on marketing planning*. London: Kogan Page.
- Neto, R., & Lusa. (2020). *Travão aos vistos gold passa. Acabam em Lisboa e Porto*. Retrieved fevereiro 21, 2020, from <https://eco.sapo.pt/2020/02/05/travao-aos-vistos-gold-passa-acabam-em-lisboa-e-porto/>.
- Nunes, J. C., & Cavique, L. (2008). *Plano de marketing: Estratégia em ação*. Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implication for future research. *Journal of Marketing*, 49 (4), 41-50. doi: 10.2307/1251430.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1996). *The behavioral consequences of service quality*. *Journal of Marketing*, 60, 31-46.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64, 12-40.
- Redação de idealista/new. (2019). *Portugal, um país de arquitetos... com salários de mil euros brutos*. Retrieved fevereiro 21, 2020, from <https://www.idealista.pt/news/imobiliario/construcao/2019/07/23/40356-portugal-um-pais-de-arquitetos-com-salarios-precarios>.

- Smith, A.S., & Offodile, O.F. (2011), *Service operations management: case studies of architectural firms' commitment to quality assurance International Journal of Services and Operations Management*, 9 (2), 141–161.
- Smyth, H., & Kioussi, S. (2011). *Architecture firms and the role of brand management. Architectural Engineering and Design Management*, 7 (3), 205–217.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5 ed.). Essex: Pearson Education Limited.
- Westwood, J. (2006). *How to write a marketing plan* (3rd ed.). London: Kogan Page.
- Wood, M. (2007). *The Marketing Plan Handbook*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *Jornal of Marketing*, 49 (2), 33-46. doi: 10.2307/1251563
- Zeitham, V. A., Bitner, M. J. (2003). *Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente* (2nd ed.). Porto Alegre: Bookman.

ANEXOS

ANEXO 1 – Guiões de entrevista

-Anexo 1a- Guião de entrevista com Diretor

1. Qual é a história da empresa?

- a. A empresa tem uma missão empresarial definida? Qual a natureza do negócio? Que lacuna no mercado português está, na sua opinião, na génese da criação da empresa? Caracterize a evolução empresarial e o que explica essa mesma evolução?
- b. Considera que este setor empresarial é competitivo? Quais são os principais concorrentes da *Arrow*?

2. Clientes:

- a. Quem são os clientes da *Arrow*? Caracterize a carteira de clientes de uma forma genérica.
- b. Como é que a *Arrow* estabeleceu esta carteira de clientes? Foi de modo proactivo (através de divulgação ativa da empresa junto dos seus mercados-alvo – comunidade chinesa, contatos preferenciais ou entre outros) ou foi mais de uma forma reativa (procura espontânea por parte dos clientes e/ou através de recomendações dadas por outros clientes).
- c. Se tivesse de segmentar os clientes da *Arrow*, que categorias definiria?
- d. Como caracteriza os clientes da *Arrow*?
- e. Que tipo de relacionamento desenvolvem com os vossos clientes? Como caracteriza esses relacionamentos? Quanto tempo leva a estabelecer um relacionamento mais próximo?
- f. Quais serviços a *Arrow* oferece a fim de atrair clientes que comecem a participar neste processo e que têm pouco conhecimento profissional?
- g. Como gerem o feedback dos clientes ao longo do processo de serviço?
- h. Na sua opinião, como é gerada a confiança entre a *Arrow* e os seus clientes?

3. Produto:

- a. Quais os principais serviços prestados?
- b. Quais as características que considera importantes nos serviços da *Arrow*?

4. Preço

- a. Como é definido o preço dos serviços e quais os critérios na aplicação do preço?
- b. Como é definida a margem de lucro que a *Arrow* tem?

c. Qual é a estratégia de preço da *Arrow*?

5. Distribuição:

a. Quem são os fornecedores da *Arrow* e quantos são no total?

b. São fornecedores estáveis e que assumem o compromisso com a *Arrow*?

6. Comunicação:

a. Como é feito o processo de comunicação com os clientes? Quem é o responsável pela área de Marketing e Comunicação?

b. Que percentagem do vosso orçamento é canalizada para a comunicação?

c. Quais são os meios que utilizam? Publicidade? Força de vendas (comunicação pessoal entre a parte comercial da empresa e os clientes)? Participação em feiras / encontros profissionais/ eventos organizados pela comunidade chinesa em Portugal/ etc...? Mails e/ou newsletters direcionados a clientes atuais e potenciais clientes?

d. Como promovem a imagem e reputação da empresa?

e. Tentam compreender as estratégias de comunicação dos concorrentes? Na sua opinião, quais os seus pontos fortes e fracos?

7. Pessoas:

a. Quantos colaboradores têm no total?

b. Como avaliam a formação e competência dos colaboradores da *Arrow*?

c. Existem funções distribuídas? Tarefas semanais ou diárias e quem as organiza?

d. Para além da relevância das competências técnicas, têm pessoal com competências comerciais e/ou de marketing?

8. Processo:

a. É mais comum os clientes fazerem um pré-aviso de que vão à loja ou aparecerem espontaneamente?

b. Quando um cliente entra na empresa quem o atende?

c. Quais os pontos fortes? E fracos?

d. Diga 3 adjetivos que definam a *Arrow*?

e. A *Arrow* recebeu ultimamente algum elogio e/ou queixa relevante de algum cliente? Qual a natureza desse elogio e/ou queixa efetuada? Como dão resposta a este tipo de elogios/ queixas?

9. Questões genéricas finais

- O que sugere para melhorar o serviço prestado pela *Arrow*?
- Quais são os impactos que a pandemia *COVID-19* tem no negócio da *Arrow*?

- Quais os objetivos da *Arrow* para este ano e para o próximo ano e como imagina a *Arrow* daqui a 5 anos?

-Anexo 1b- Guião de entrevista com Colaboradores

1. Diga três adjetivos que definam a *Arrow*?
2. Descreva/enumere as suas tarefas na empresa.
3. Se estivesse a apresentar agora a *Arrow*, o que considerava essencial dizer?
4. Como caracteriza os clientes *Arrow*?
5. Quais os serviços mais procurados?
6. Quais as características que considera importantes no ambiente da empresa?
7. Quais os pontos fortes e fracos?
8. Como é avaliada a formação e competência dos colaboradores?
9. O que acha que podia ser melhorado?
10. Quais são os impactos que a pandemia *COVID-19* tem no seu trabalho?
11. Quais os objetivos da *Arrow* para este ano e próximo ano e como imagina a *Arrow* daqui a 5 anos?

-Anexo 1c- Guião de entrevista com Clientes

1. Como soube da empresa *Arrow*?
2. O que o fez selecionar a *Arrow* como prestadora de serviços em detrimento de outras empresas?
3. O que acha da *Arrow*?
4. A *Arrow* oferece uma resposta imediata a qualquer solicitação sua?
5. A *Arrow* oferece soluções profissionais para os seus problemas?
6. Acha que a *Arrow* é um bom entendedor das suas necessidades como cliente?
7. A *Arrow* presta o serviço no tempo prometido?
8. A *Arrow* presta um serviço rápido e eficaz aos clientes?
9. A *Arrow* mantém o cliente informado sobre os prazos de realização do serviço?
10. A *Arrow* dá segurança ao cliente em qualquer transação efetuada?
11. Acha que os serviços se diferenciam das outras empresas?
12. Os preços dos serviços da *Arrow* são justos?
13. O que acha da relação qualidade-preço?
14. A *Arrow* cumpre os seus compromissos no prazo combinado?
15. O que pensa genericamente da qualidade dos serviços da *Arrow*?

16. Quais são os impactos que a pandemia COVID-19 tem no seu relacionamento com a Arrow?
17. Aconselharia a Arrow a outras pessoas/empresas?
18. Tem alguma sugestão para a Arrow?

ANEXO 2 – Questionário

No âmbito do meu trabalho final do Mestrado em Marketing no ISEG-*Lisbon School of Economics & Management* da Universidade de Lisboa, venho pedir a sua colaboração para o

preenchimento deste questionário. Desenvolve-se o seguinte questionário com o intuito de aferir a qualidade do serviço de arquitetura, construção e acompanhamento de obras da *ARROW BUSINESS AND ARCHITECTURE* na perspetiva da comunidade chinesa em Portugal. Este questionário é anónimo e confidencial e as respostas serão exclusivamente utilizadas para fins académicos. O tempo de duração previsto é de 5 minutos. A sua participação é extremamente importante! Agradeço a sua colaboração.

PERFIL DE INQUIRIDOS

1. Sexo ☐ Feminino ☐ Masculino
2. Idade ☐ < 20 ☐ 21-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51-60
 ☐ >61
3. Há quantos anos está em Portugal ☐ < 2 ☐ 2-5 ☐ 6-8 ☐ 9-11 ☐ 12-15 ☐ >16
4. Zona de residência ☐ Porto e Norte ☐ Centro ☐ Lisboa e Vale do Tejo ☐ Alentejo ☐ Algarve
5. Condição perante o trabalho
 ☐ Trabalhador por conta de outrem ☐ Trabalhador por conta própria
 ☐ Trabalhador reformado ☐ Trabalhador-Estudante
 ☐ Desempregado ☐ Estudante
6. Qual tipo de sua atividade principal. (Se Q5- Condição perante o trabalho Trabalhador por conta própria está selecionado, responda esta pergunta)
 ☐ Restaurante ☐ Minimercado ☐ Hotel ou Alojamento local ☐ Instituição de serviços ☐ Empresa ☐ Outras
7. Título de residência ou Cartão de cidadão

- ☐ Titular de autorização de residência para exercício de atividade profissional independente
- ☐ Titular de autorização de residência para exercício de atividade profissional subordinada
- ☐ Titular de autorização de residência para atividade de investigação ou altamente qualificada
- ☐ Cartão de cidadão português
- ☐ Titular de autorização de residência para estudantes
8. Quantas moradias/apartamentos tem.
- ☐ 0 ☐ 1-2 ☐ 3-4 ☐ >4
9. Já necessitou de serviços na área da arquitetura e construção em Portugal?
- ☐ Sim ☐ Não

Por favor dê a sua opinião sobre o que valoriza nos serviços na área da arquitetura e construção. Você deve classificar cada característica de acordo com o seu grau de concordância, de 1 a 7 (Discordo totalmente a Concordo totalmente). Não existem afirmações corretas ou erradas, destinam-se apenas a recolher a sua opinião sobre cada uma delas.

(Se Q9- Já necessitou serviços na área de arquitetura e construção em Portugal? Sim - está selecionado, responda perguntas da tabela.)

1- A empresa da arquitetura e construção possui instalações e equipamentos em boas condições.	1	2	3	4	5	6	7
2- A empresa da arquitetura e construção está bem localizada e é de fácil acesso.	1	2	3	4	5	6	7
3- O ambiente físico da empresa da arquitetura e construção é limpo e com boa iluminação.	1	2	3	4	5	6	7
4- Os colaboradores da empresa da arquitetura e construção têm boa aparência.	1	2	3	4	5	6	7
5- A empresa da arquitetura e construção presta os seus serviços no horário marcado.	1	2	3	4	5	6	7
6- A empresa da arquitetura e construção demonstra um sincero interesse em resolver os problemas dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
7- As necessidades dos clientes podem ser entendidas na primeira vez.	1	2	3	4	5	6	7

8- A empresa da arquitetura e construção executa os seus serviços no prazo prometido.	1	2	3	4	5	6	7
9- A empresa da arquitetura e construção mantém sempre um contacto eficaz com o cliente ao longo de prestação de serviço.	1	2	3	4	5	6	7
10- Os colaboradores respondem prontamente às solicitações dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
11- Os colaboradores atendem imediatamente os clientes.	1	2	3	4	5	6	7
12- Os colaboradores agem com disponibilidade e prontidão no atendimento aos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
13- Os colaboradores passam confiança para os clientes ao longo de prestação do serviço.	1	2	3	4	5	6	7
14- O comportamento dos colaboradores transmite confiança aos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
15- Os colaboradores da empresa da arquitetura e construção são educados e corteses com os clientes.	1	2	3	4	5	6	7
16- Os clientes sentem-se seguros ao longo de prestação do serviço.	1	2	3	4	5	6	7
17- Os colaboradores são competentes e possuem conhecimento para responder as perguntas dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
18- Os colaboradores dão atenção individual aos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
19- Os colaboradores da empresa da arquitetura e construção entendem as necessidades específicas dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
20- Os colaboradores demonstram segurança ao negociar soluções de atendimento com os seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
21- A empresa da arquitetura e construção funciona em horários convenientes para todos os seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
22- A forma de comunicação com a empresa da arquitetura e construção via telefone/redes sociais é de fácil acesso.	1	2	3	4	5	6	7

Por favor dê a sua opinião sobre o que valoriza acerca da rapidez de entrega e comunicação de acordo com a necessidade de adaptação à realidade da cultura chinesa nos serviços na área da arquitetura e construção. Deve classificar cada característica de acordo com o seu grau de importância, de 1 a 5 (Sem qualquer importância a

Extremamente importante). Não existem afirmações corretas ou erradas, destinam-se apenas a recolher a sua opinião sobre cada uma delas.

11. Qual a importância que atribui à **rapidez de entrega e finalização da obra** (escala de importância)

1 Sem qualquer importância	2	3	4	5 Extremamente importante
----------------------------	---	---	---	---------------------------

12. Qual a importância que atribui à necessidade de contratar uma empresa de arquitetura e construção que **consiga comunicar em mandarim**? (escala de importância)

1 Sem qualquer importância	2	3	4	5 Extremamente importante
----------------------------	---	---	---	---------------------------

13. Conhece a empresa *Arrow Business and Architecture*? ☐ Sim ☐ Não

14. Por favor dê a sua opinião sobre os serviços prestados pela Arrow. Deve classificar cada característica de acordo com o seu grau de satisfação, de 1 a 7 (Extremamente insatisfeito a Extremamente satisfeito). Não existem afirmações corretas ou erradas, destinam-se apenas a recolher a sua opinião sobre cada uma delas. (Se Q13-Conhece a empresa *Arrow Business and Architecture*? Sim- Está selecionado)

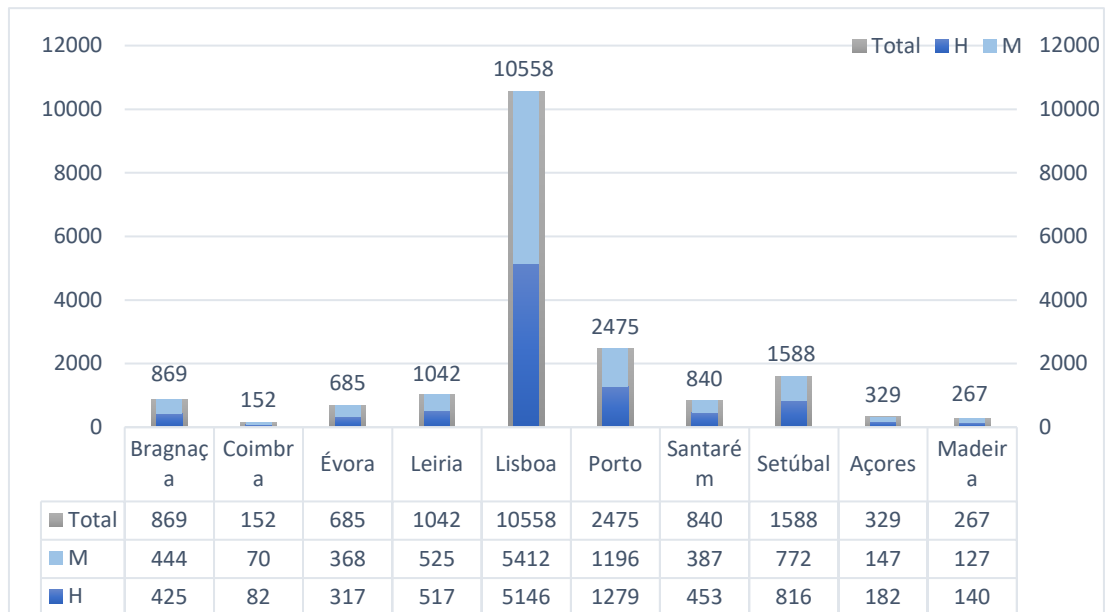
1 Extremamente Insatisfeito	2	3	4	5	6	7 Extremamente Satisfeito
-----------------------------	---	---	---	---	---	---------------------------

Obrigada pela disponibilidade e pela colaboração para a realização desta pesquisa!

ANEXO 3 – População Estrangeira com estatuto legal de residente em Portugal-China

População do país ou agregado de países residente em Portugal								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<i>População (Nº)</i>	15 714	16 795	17 460	18 681	21 453	21 329	22 503	23 197
<i>Homens</i>	8 166	8 653	9 002	9 663	11 005	10 844	11 314	11 613
<i>Mulheres</i>	7 548	8 142	8 458	9 018	10 448	10 485	11 189	11 584

Fonte: Gabinete de Estratégia e Estudos de Ministério de Economia

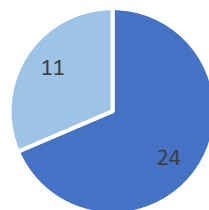


Distribuição da população do país (ou agregado de países) residente em Portugal em 2017 por distritos principais e por género

Fonte: Gabinete de Estratégia e Estudos de Ministério de Economia

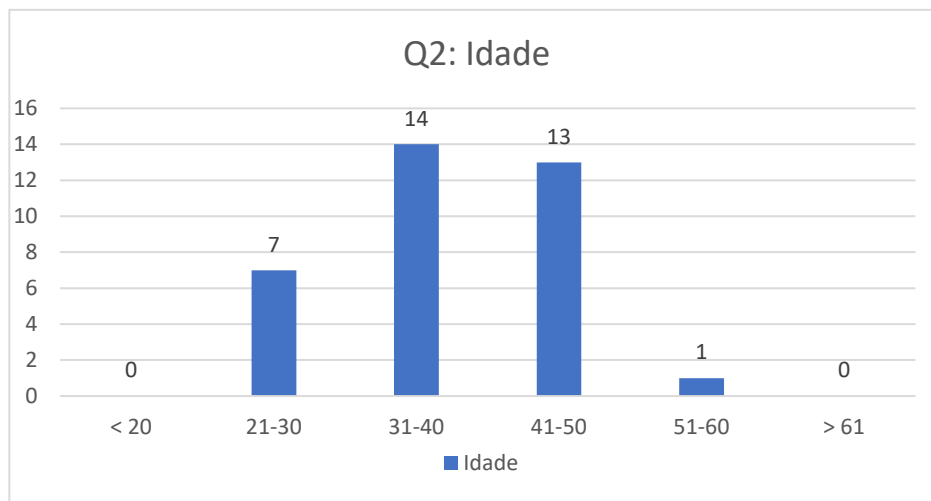
ANEXO 4 – Resultados do questionário

Q1: Sexo



■ Feminino ■ Masculino

Q2: Idade



■ Feminino ■ Masculino

